

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**HENKILÖSTÖN SUORITUSARVIOINNIT TURVALLISUUSORGANISATIOISSA**

Tutkielma

Kapteeni  
Ilkka Ikonen

Esiupseerikurssi 65  
Maasotalinja

Huhtikuu 2013

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Esiupseerikurssi 65	Maasotalinja
Tekijä	
Kapteeni Ilkka Ikonen	
Tutkielman nimi	
<b>Henkilöstön suoritusarvioinnit turvallisuusorganisaatioissa</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Sotatekniikka	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 40 Liitesivuja 15
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<p>2000-luvulla valtionhallinnossa aloitettiin siirtyminen uusiin palkkausjärjestelmiin. Osana uusia järjestelmiä on henkilöstön suoritusarvioinnit, joissa henkilöstön suoriutumista arvioidaan ja jonka perusteella maksetaan osa palkkauksesta. Puolustusvoimat, rajavartiolaitos ja poliisi käyttävät myös henkilöstön suoritusarviointeja ja viime vuosina on noussut esille, että ovatko käytetyt mittaristot toimivia. Tässä tutkimuksessa selvitetään puolustusvoimien, rajavartiolaitoksen ja poliisin käyttämien henkilöstön suoritusarviointimittaristojen perusteita ja niiden keskinäisiä suhteita.</p> <p>Päätutkimusongelmana on selvittää, että mihin perustuvat turvallisuusorganisaatioiden käyttämät henkilöstön suoritusarviointimittaristot. Tähän pääkysymykseen vastataan neljällä alakysymyksellä 1) Mitä on henkilöstön suorituskyky 2) Miten henkilöstön suorituskykyä voidaan mitata 3) Minkälaisia henkilöstön suoritusarviointimittaristoja Suomen turvallisuusviranomaisilla on käytössä ja 4) Miten Suomen turvallisuusviranomaisten henkilöstön suoritusarviointimittaristot poikkeavat toisistaan.</p> <p>Aineistonkeruumenetelmä on aineistotriangulaatio, jossa aineistoa kerätään eri lähteistä eri tavoilla. Aineisto on koostunut tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista, kirjoista, lehtiartikkeleista ja virallisista asiakirjoista. Tutkimuksen alkuosa on luonteeltaan käsite-analyttinen, jossa eri lähteistä kerätty informaatiota tarkastellaan rajoitetussa ympäristössä valittuun teoriapohjaan pohjautuen. Tutkimuksen loppuosassa tarkastellaan puolustusvoimien, rajavartiolaitoksen ja poliisin henkilöstön suoritusarviointimittaristoja ja verrataan niiden suhtautumista teoriaan ja toisiinsa.</p> <p>Henkilöstön suoritusarviointimittaristojen käyttö perustuu mittaamisen ja johtamisen perus-</p>	

ajatukseen, jossa oikein valitulla mittaristolla voidaan ohjata henkilöstön suorituskykyä organisaation kannalta suotuisaan suuntaan. Mittaristot perustuvat tasapainotetun mittaamisen periaatteelle, johon on pyritty lisäämään älyllisen pääoman vaikutteita. Kaikilla tutkituilla mittaristoilla oli olemassa linkki tieteenalan teoriapohjaan. Mittaristot eivät poikenneet toisistaan rakenteellisesti paljoakaan, ohjeistuksen yksityiskohtaisuudessa oli poikkeavaisuutta. Poliisin suoritusarviointimittaristossa oli luotu oma mittaristo ylimmälle johdolle, kun puolustusvoimilla ja rajavartiolaitoksella oli koko henkilöstölle käytössä vain yksi mittaristo. Puolustusvoimat eivät arvioi esimiesten johtamiskäyttäytymistä suoritusarvioinnin osana, kun taas poliisi ja rajavartiolaitos arvioivat johtamiskäyttäytymistä esimiehiltä.

#### AVAINSANAT

Henkilöstö, suorituskyky, toimintakyky, palkitseminen, suoritusarviointi, mittaristo, mittaaminen, palkkausjärjestelmä, poliisi, rajavartiolaitos, puolustusvoimat

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	5
1.2	TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	2
1.3	RAJAUKSET.....	2
1.4	TUTKIMUSMETODOLOGIA .....	3
<b>2</b>	<b>SUORITUSKYKY, HENKILÖSTÖN SUORITUSKYKY VAI TOIMINTAKYKY? .....</b>	<b>4</b>
2.1	SUORITUSKYKY VAI TOIMINTAKYKY? .....	4
2.2	YKSILÖN TOIMINTAKYKY JA SUORITUSKYKY TURVALLISUUSORGANISAATIOSSA.....	4
2.3	ORGANISAATION SUORITUSKYKY .....	6
2.4	PALKITSEMINEN JA MOTIVAATIO.....	9
2.5	YHTEENVETO JA TULKINTA.....	12
<b>3</b>	<b>MITTAAMINEN .....</b>	<b>14</b>
3.1	TAVOITEJOHTAMINEN MBO .....	14
3.2	TASAPAINOINEN MITTAAMINEN .....	15
3.3	SUORITUSKYKYMITTARISTOMALLEJA .....	15
	3.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
	3.2.2 <i>Navigator</i> .....	18
	3.2.3 <i>SAKE</i> .....	19
3.4	MITTAREIDEN KÄYTTÖ .....	20
3.5	MITTAAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA .....	22
3.6	YHTEENVETO JA TULKINTA.....	23
<b>4</b>	<b>SUORITUSARVIOINTI .....</b>	<b>25</b>
4.1	SISÄISET TYÖMARKKINAT .....	25
4.2	PALKKAUSJÄRJESTELMÄN MUUTOS .....	25
4.3	UUDET PALKKAUSJÄRJESTELMÄT .....	26
4.4	PUOLUSTUSVOIMIEN SUORITUSARVIOINTI.....	27
4.5	RAJAVARTIOLAITOKSEN SUORITUSARVIOINTI .....	28
4.6	POLIISIN SUORITUSARVIOINTI.....	30
4.7	YHTEENVETO JA TULKINTA.....	32
<b>5</b>	<b>HENKILÖSTÖN SUORITUSARVIOINTIMITTARISTOJEN ARVIOINTI.....</b>	<b>33</b>
5.1	SUORITUSKYKYMITTARISTOT.....	33
5.2	TEORIA JA SUORITUSARVIOINNIT .....	35
5.3	YHTEENVETO JA TULKINTA.....	37
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA ESITYKSET.....</b>	<b>38</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>41</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>48</b>

# **HENKILÖSTÖN SUORITUSARVIOINNIT TURVALLISUUSORGANISAAATIOISSA**

## **1 JOHDANTO**

### **1.1 Tutkimuksen taustaa**

Valtionhallinnossa alkoi palkkausjärjestelmien uudistus jo 80-luvun lopulla. Tämä kehitys liittyi muutokseen yhteiskunnassa, jossa valtio joutui kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa työvoimasta. Muuttunut toimintaympäristö aiheutti suuria paineita valtionhallinnon toimintakyvyille. Muutoksella oli vaikutusta myös yleisesti käytössä olleisiin johtamis- sekä seuranta-järjestelmiin ja toimintatapoihin. Yksi olennaisimmista muutoksista oli palkkapoliitiikan muutos. Uutena ilmiönä oli palkan maksaminen työ vaativuuden ja työssä suoriutumisen mukaan, eikä niinkään viran kelpoisuusvaatimusten, hierarkkisen aseman ja virkavuosien perusteella. Palkkauudistuksen tavoitteena oli myös lisätä yksittäisten henkilöiden halukkuutta tehdä töitä valtionhallinnossa sekä palkita tietojen ja taitojen kerryttäminen ja hyvät työsuoritukset sekä yksilöinä, että työyhteisön jäseninä (Salo M-P, 1997, s.51)

Vuonna 1992 valtiotyönantaja asetti omat palkkapoliittiset ohjelmansa, jonka tavoitteena oli siirtää valtionhallinto uuteen palkkausjärjestelmään. Ensimmäiset uudet palkkausjärjestelmät otettiin valtionhallinnossa käyttöön jo 1994 (Huuhtanen et al, 2005, s 8). Suurin muutos uusissa palkkausjärjestelmissä oli henkilökohtaisen palkanosan syntyminen osaksi kokonaispalkkaa. Henkilökohtaisen palkanosan olemassaolo tarkoitti henkilökohtaisen työn arviointia. Tämä arviointi tarkoitti käytännössä työntekijän suorituskyvyn mittaamista, joka toi mukanaan erilaisten suoritusarviointimittaristojen luomisen sekä käyttöönoton osana kehittämis-keskusteluja.

2000-luvulla uudet palkkausjärjestelmät, suorituskvyn arvioinnit ja kehittämiskeskustelut otettiin käyttöön koko valtionhallinnossa. Muutos tarkoitti kymmeniä erilaisia suoritusarviointimittaristoja valtionhallinnossa. Käytännössä jokaisella valtionsektorilla ja toimialalla on omat suoritusarviointimittaristonsa.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää turvallisuusorganisaatioiden henkilöstön suoritusarvioinnin teoreettista taustaa ja analysoida suoritusarvioinnin perusteita. Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska sitä ei ole tutkittu aikaisemmin puolustusvoimissa. Samoin kysymys organisaation ja yksilön suorituskvyn välisestä yhteydestä on käsittelemättä, eikä siitä tahdo löytää tutkimuksia suomalaisesta tutkimuskentästä. Viimeisen muutaman vuoden aikana on ollut puhetta, että suoritusarviointijärjestelmää uudistettaisiin puolustusvoimissa. Tämä ei kuitenkaan todennäköisesti tapahdu ennen vuotta 2015, koska puolustusvoimauudistus vie kaiken liikenevän energian henkilöstöalalta. Tämä tutkimus luo pohjaa uudistyölle kartoittamalla suorituskvyn ja suoritusarvioinnin välisiä suhteita, sekä teoriaa näiden ilmiöiden taustalla.

Päätutkimuskysymyksiä on: Mihin perustuvat turvallisuusorganisaatioiden käyttämät henkilöstön suoritusarviointimittaristot? Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan löytämällä vastaus seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

Mitä on henkilöstön suorituskvyn?

Miten henkilöstön suorituskvyn voidaan mitata?

Minkälaisia henkilöstön suoritusarviointimittaristoja Suomen turvallisuusorganisaatioilla on käytössä?

Miten Suomen turvallisuusorganisaatioiden henkilöstön suoritusarviointimittaristot poikkeavat toisistaan?

## 1.3 Rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia henkilöstön suorituskvyn, mittaamisen ja suoritusarviointimittaristojen välisiä suhteita. Tutkimuksessa ei käsitellä suoritusarvioinnin kehittämistä eikä uuden mittariston rakentamista esim. puolustusvoimille. Suomen turvallisuusor-

ganisaatioista käsitellään tutkimuksessa puolustusvoimat, poliisi ja rajavartiolaitos, jotka edustavat valtion sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden organisaatioita. Valituissa organisaatioissa on paljon yhteisiä piirteitä, kuten esim. toimintakulttuuri ja tehtävätaktiikka. Johtuen yhteisistä piirteistä voitaneen työn tuloksia hyödyntää kaikissa tutkituissa organisaatioissa.

#### 1.4 Tutkimusmetodologia

Tämän tutkimuksen työskentelyote eli tutkimusote on useamman tutkimusotteen yhdistelmä. Tutkimuksen alkuosa on luonteeltaan käsite-analyyttinen, jossa eri lähteistä kerätty informaatiota tarkastellaan rajoitetussa ympäristössä valittuun teoriapohjaan pohjautuen. Käsite-analyttisen osan tarkoituksena on tarkastella suoritusarviointiin vaikuttavia tekijöitä. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa on käytetty yleisesti tapaustutkimukseen liittyvää aineistotriangulaatiota, jossa aineistoa kerätään eri lähteistä eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa kirjallisuuteen ja dokumentteihin perustuvaa aineistoa, jota täydennetään tutkijan omilla havainnoilla ja kokemuksilla (Laine et al s.9-11 ja 23–24). Tutkimuksen tiedon analysointi on käsiteanalyttinen, koska tutkimuksessa tarkastellaan suoritusarviointia nimenomaan tuotantotalouden teoriaa vasten. Tutkimuksessa tutkimuskohdetta eli suoritusarviointia lähestytään hermeneuttisen lähestymistavan kautta. Tässä lähestymistavassa tutkija pyrkii löytämään oman tietämykseni pohjalta oleellisen tutkimusaineiston, tulkitsemaan, luokittelemaan ja esittelemään sitä, sekä kehittämään tämän perusteella vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittelyssä käytetään suppeaa vertailevan asiakirjatutkimuksen käsiteanalyysia. Mittaamista ja suorituskykyä tarkastellaan ja vertaillaan eri lähteiden avulla, jonka perusteella tutkija määrittelee tässä tutkimuksessa käytettävät määritelmät. Tutkimuksen pääasiallinen aineiston analysointi ja tulkinta toteutetaan kvalitatiivisen asiakirja-analyysin avulla. Tutkittavan tapauksen osalta se tarkoittaa, että tutkija on valinnut ja määrittänyt ensin tapauksen toimintaympäristön ja siihen vaikuttavat tekijät, jonka jälkeen perehtynyt valittuun aineistoon, analysoinut niiden sisältöä ja tehnyt niistä päättelyn ja tulkinnan kautta johtopäätöksiä.

## 2 SUORITUSKYKY, HENKILÖSTÖN SUORITUSKYKY VAI TOIMINTAKYKY?

### 2.1 Suorituskyky vai toimintakyky?

Suorituskyky on perinteisesti ollut tuotantotalouden ja kauppatieteiden käsite, joka on laajentunut käyttöön muille tieteenaloille. Suorituskyky voidaan helposti ymmärtää useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Laitisen (1998, s. 14) mukaan ”*suorituskyky on yrityksen kyky saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin*”. Laitinen (1998b, s. 18 - 19) on määritellyt myös yrityksen suorituskyvyn sen kykynä maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Lönnqvist (2002, s. 14) on lisensiaatintutkimuksessaan muokannut edellistä määritelmää selkeämpään muotoon: ”*suorituskyky on mitattavan kohteen kyky tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin*”. Laamanen on määritellyt kirjassaan ”Johda suorituskykyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan” (2005, s. 18) suorituskyvyn seuraavalla tavalla: ”suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla”.

Toimintakyky käsite on taas terveystieteiden alalla korvannut suorituskykykäsitteen. Puolustusvoimissa yksittäisen sotilaan suorituskyvystä puhuttaessa käytetään myös käsitettä toimintakyky. Kauppatieteissä ja teknillisellä alalla taas termi suorituskyky on huomattavasti yleisempi. Toimintakyky voidaan määrittää siten, että se liittyy nimenomaan työssä tapahtuvaan suoritukseen (Koskinen S, 2004, s.36) Tällöin toimintakyky on yksittäisen ihmisen suorituskykyä työssään.

### 2.2 Yksilön toimintakyky ja suorituskyky turvallisuusorganisaatiossa

Yksilön suorituskyky on ollut ja on edelleenkin työnantajien kiinnostuksen kohde. Viimeisen 20 vuoden aikana tämä kiinnostus on kasvanut, kun suorituskyky ja sen arviointi on otettu osaksi palkkausta. Yhdysvalloissa 80-luvun lopussa suoritettu organisaatioiden survey-tutkimus esittää seuraavia syitä, joiden takia suorituskyvyn merkitys on korostunut: Palkkaus, koulutus ja kehittyminen, urakierto, palaute työnantajalle, lahjakkuuksien tunnistaminen, dokumentointi ja laillisuusvalvonta ja suunnittelu. (M.C. Cicek et al 2005, s.331).



Sotilastieteissä sotilaspedagogiikka tutkii ja käsittelee yksilön toimintakykyä. 90-luvun loppupuolella Maanpuolustuskorkeakoulu julkaisi kirjan ”Toimintakyky sotilaspedagogiikassa”, jossa käsitellään aihekokonaisuutta usean eri kirjoittajan näkökulmassa ja viitekehyksessä. Professori Toiskallio käsittelee erityisesti suorituskyvyn ja toimintakyvyn (action competence) välisiä suhteita. Toiskallion näkemyksen mukaan suorituskvyllä tarkoitetaan tiettyyn suoritukseen liittyvää toimintaa, joka on riippuvainen tilanteesta. Toimintakyky nähdään taas yksilön sisäisenä valmiutena, joka olemassaolollaan mahdollistaa yksilön toiminnan kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. (Toiskallio 1998, s. 167). Käytännön esimerkkinä voidaan pitää vaikka taidemaalaria, joka koko ikänsä opiskelee maalaamista ja harjaantuu päivittäin työssään. Tämä pitkäjänteinen itsensä kehittäminen on toimintakykyä. Kun taiteilija maalaa yksittäisen teoksen, niin silloin on kyseessä suorituskvy. Sotilasmaailmassa voidaan asiaa havainnollistaa esimerkiksi tarkka-ampujan koulutuksella, joka on pitkäjänteistä ja vaatii harjoittelua sekä aikaa, tällöin puhutaan toimintakyvyn kehittämisestä. Kun tarkka-ampuja ampuu yhden laukauksen, niin silloin siirrytään käsitteellisesti suorituskvyn maailmaan.

Suoritukset ja suorituskvy voidaan nähdä tavoitteen saavuttamisena tietyssä tilanteessa ja toimintaympäristössä. Toimintakyky on taas kompetenssia, jolla mahdollistetaan toiminta yleisemmällä tasolla. Toimintakyky nähdään sotilaspedagogiikassa laajempänä ja perustavampana käsitteenä kuin suorituskvy. Olennaista sotilaspedagogiikan näkökulmasta on se, että toimintakyky ja sen kehittäminen edellyttää opetusta ja kasvatusta, joka edistää osaamista, tahtoa, rohkeutta ja sitoutumista päämäärätietoiseen toimintaan. (Toiskallio 1998, s.168). Tärkeimpinä tekijöinä sotilaan toimintakyvyssä ovat (Toiskallio 1996, s.21):

- Keskeisten tietojen hallinta
- Fyysinen kestävyys ja voima
- Motivaatio ja tahto tehtävän suorittamiseen
- Kyky toimia yhteistyössä
- Henkisen paineen sieto
- Tilannekokonaisuuksien tajuaminen sekä asioiden ja tapahtumien välisten syy-yhteyksien tajuaminen
- Tavoitteiden ja eri toimintamahdollisuuksien harkittu yhteensovittaminen
- Vastuuntunto ja kyky tehdä vastuullisia päätöksiä
- Luottamus itseensä, taistelupariinsa, esimiehiin ja taisteluvälineisiin

Maanpuolustuskorkeakoulun näkemys toimintakyvystä näkyy koko puolustusvoimien terminologiassa. Tätä ilmentää se, että Kenttäohjesäännön yleisessä osassa, joka kuvaa Suomen

puolustusjärjestelmän perusteita, määrittelee henkilöstön suorituskyvyn muodostuvan toimintakyvystä ja osaamisesta (Kenttäohjesääntö, yleinen osa 2008, s. 31).

Amerikkalaisessa sotilastutkimuksessa käytetään usein termiä *performance*, joka voidaan kääntää suorituskyyksi. Puhuttaessa yksilön suorituskyyvystä voi termeinä olla esim. *job performance*, *task performance* tai *work performance* (Tucker & Gunther 2009, s.315 ja Adler, Thomas & Castro 2005, s 4)). Tucker ja Gunther keskittyvät omassa tutkimuksessaan joukkue ja komppaniatason sotilasjohtajien menestykselliseen toimintaan Afganistanissa ja Irakissa. Päätuloksena on, että sotilasjohtajien menestyksellinen toiminta vaatii sotilaskoulutuksessa erityistä adaptiivisen suorituskyyvyn koulutusta (adaptive performance). Tällä tarkoitetaan, että sotilaita tulee opettaa ja kouluttaa siten, että he pystyvät ymmärtämään muuttuvat tilanteet ja tuottamaan uusia toimintamalleja tilanteissa, joissa eivät ”tempullistat” toimi (Tucker ja Gunther 2009, s.317). Toiskallio puhuu omassa artikkelissaan aivan samasta ilmiöstä kuin Tucker ja Gunther (Toiskallio 1998, s166), vaikkakin Toiskallio haluaa erottaa suorituskyyvyn toimintakyvystä, kun taas Tucker ja Gunther ymmärtävät suorituskyyvyn myös toimintakyvyksi. Sotilasjohtajan suorituskyyvyn kannalta olennaisia tekijöitä ovat (Tucker ja Gunther 2009, s.316):

- Epävarmuuden sietokyky
- Kyky sopeuttaa oma toiminta uuteen toimintaympäristöön, joustavuus
- Tilannekokonaisuuksien tajuaminen ja kyky aloittaa toiminta huolimatta puuttuvasta ohjeistuksesta
- Sotilaallisen, poliittisen ja eettisen toimintaympäristön hahmottaminen ja huomioonottaminen

Monessa turvallisuusorganisaation tehtävässä on kaksi eri tehtäväkenttää. Toisen muodostaa normaalityöskentely, joka on verrattavissa muun yhteiskunnan työhön. Tällaisia töitä ovat esimerkiksi toimisto, suunnittelu ja johtamistehtävät. Toinen on kriisityöskentely, joka sotilaalla on työskentelyä sodankaltaisessa ympäristössä. Poliisilla, rajavartiolaitoksella ja pelastushenkilöstöllä on samanlainen työympäristö, jossa on kaksi eri maailmaa. (Ala-Sankila 2013, s.8)

## 2.3 Organisaation suorituskyyky

Organisaation suorituskyykyä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, jolloin käsitteelle syntyy pieniä vivahde-eroja. Kun puhutaan organisaatiosta, joka voi olla yritys tai jokin muu

yhteisö, niin sen tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet voivat muodostaa olennaisen osan suorituskyvystä. Taatakseen myös tulevaisuuden suorituskyvyn tulee organisaation pystyä takaamaan useamman, kuin yhden sidosryhmän tarpeet (Lönngqvist ja Mettänen 2003, s.20). Jonkin merkittävän sidosryhmän tai ryhmien tarpeiden laiminlyönti, voi johtaa sidosryhmän irtautumiseen organisaatiosta tai muuten toiminnan häiriintymiseen (Uusi-Rauva 1996, s. 23). Mikä sidosryhmä on kaikkein merkittävin, riippuu pitkälti ajankohdasta ja tilanteesta. Yrityksissä toimintaa ohjaa osakkeenomistajien voiton maksimointi (Rantanen ja Holtari 1999, s.7), kun taas puolustusvoimilla se voi olla kansalaismielipide tai politiikka.

Organisaation tuottavuus voidaan ymmärtää myös suorituskyvyyksi, tämä pitää paikkansa yksityisellä sektorilla, mutta osaltaan myös julkisella sektorilla. Organisaation tuottavuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin organisaatio pystyy hyödyntämään käytössään olevat panokset ja muuntamaan ne tuotoksiksi, joihin sen toiminta perustuu (Uusi-Rauva 1997, s.19). Tuottavuus on käsitteenä sidoksissa myös muihin toiminnan arviointiin käytettäviin käsitteisiin, kuten tehokkuuteen, kannattavuuteen ja ennen kaikkea suorituskyvyn. Se eroaa kuitenkin niistä jostaisesta, vaikka usein henkilöstön tuottavuudella mitataankin organisaation toiminnan onnistumista. Ongelmallisinta on tuottavuuden erottaminen organisaation suorituskyvystä. Suorituskyvyn voidaan kuitenkin ajatella olevan yläkäsite, joka sisältää tehokkuuden, toiminnan hyötysuhteen, laadun, tuottavuuden, työelämän laadun, innovaatiot ja kannattavuuden (Sink 1983, s. 36). Näin ollen tuottavuus on yksi suorituskyvyn osa-alue, eikä pelkästään sen avulla voida arvioida organisaation menestymistä. Tuottavuuden, ja etenkin jonkin osatuottavuuden, tarkastelulla voidaan kuitenkin arvioida organisaation tilannetta juuri sen tuotannontekijän osalta. Esimerkiksi työn tuottavuudella voidaan tarkastella henkilöstön onnistumista selkeämmin kuin tarkastelemalla suorituskyyä kokonaisuudessaan. ( Uusi-Rauva 1996, s.20)

Organisaation suorituskyy jaetaan kahteen osa-alueeseen, jotka ovat ulkoinen- ja sisäinen suorituskyy (Kuang- Hua 2005, s.1). Kun keskitytään organisaation sisäiseen suorituskyvyn ja tarkastellaan sen eri toimijoiden toimintaan, niin puhutaan sisäisen suorituskyvyn analysoinnista. Sisäisessä analyysissä tarkastelun suorittaa pääosin organisaatio itse, joka tarkoittaa myös, että silloin on käytössä tarkempi sisäinen informaatio, kuin tapauksessa jossa tarkastelun suorittaa ulkoinen toimija. Kun organisaatiota taas tarkastellaan kokonaisuutena ulkoa päin, on kyseessä ulkoisen suorituskyvyn analysointi (Rantanen ja Holtari, 2000, s.11)



Kuva 3. Organisaation sisäinen ja ulkoinen suorituskky (Tenhunen ja Ukko, 2001, s.5).

Edellä esitelty suorituskvyn malli ei kuitenkaan rajoita suorituskvyn tutkimista. Suorituskvyn voidaan tarkastella sisältä, ulkoa tai molemmista näkökulmista. Suorituskvyn analysointiin käytettävät mittaristot ovat samat kaikissa kolmessa tapauksessa (Rantanen, 2001, s.6). Ainoa rajoittava tekijä on tiedon määrä ja laatu. Analysoitaessa sisäistä suorituskvyn tulee varmistua siitä, että käytettävissä on tarpeeksi laadukasta informaatiota organisaatiosta.

Organisaation suorituskky voidaan jakaa useisiin eri osa-alueisiin, riippuen tilanteesta ja tarpeesta. Tämä näkyy myös eri tutkijoiden esittämissä malleissa. Sink (1985, s 41–46) jakaa organisaation suorituskvyn seitsemään eri osa-alueeseen, jotka ovat:

- Tuloksellisuus tai tehollisuus (effectiveness). Tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikein. Voi kuvata myös sitä, miten organisaatio on kyennyt saavuttamaan konkreettisesti mitattavissa olevat asiat, kuten rahaan ja talouteen liittyvät osaprosessit.
- Tehokkuus (efficiency): Kuvaa suunnitellun ja toteutuneen panoksen välistä suhdetta (esim. raha-, aika, resurssi tai työpanos).
- Laatu (quality). Organisaation, kyky täyttää sidosryhmän tai –ryhmien ja asiakkaiden odotukset ja tarpeet.
- Kannattavuus (profitability). Tulosten ja menojen välinen suhde.
- Tuottavuus (productivity). Tulosten määrä suhteutettuna panosten määrään.

- Työolosuhteiden / työelämän laatu (quality of work). Motivaatio ja ihmisten tyytyväisyys.
- Uudistusten tekeminen (innovation). Voi pitää sisällään myös luovuuden ja kyvyn organisaatio muutoksiin.

Sinkin käyttämä malli on varsin joustava ja sitä voidaan soveltaa monenlaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin.

Puolustusvoimat määrittelevät että puolustusvoimien ja puolustusjärjestelmän suorituskky koostuu kolmesta osa-alueesta (Kenttäohjesääntö, yleinen osa 2008, s. 31):

- Henkilöstö
  - o Osaaminen
  - o Yksilön toimintakyky
- Materiaali
- Käyttö ja toimintaperiaatteet
  - o Suorituskkyvaatimukset
  - o Operatiivistaktiset toimintaperiaatteet ja tavat

## 2.4 Palkitseminen ja motivaatio

Palkitseminen yksilönä ja työyhteisönä on tullut viimeisen 20-vuoden aikana tutuksi sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla. Yksilön ja organisaation palkittamisen uskotaan luovan motivaatiota, jolla saavutetaan yhä parempia suorituksia ja yhä parempaa suorituskkyä. Palkitseminen ja motivaatio ovat nousseet ajankohtaiseksi, kun suuret ikäluokat jäävät työelämästä pois, työnkuvat hämärtyvät ja urakehitykset sirpaloituvat. Tämä kehitys on johtanut tai johtaa kilpailuun kyvykkäistä työntekijöistä, joka on muuttanut perinteisiä työn kysyntä- ja tarjontakäyriä (Kuntatyönantaja 2002, s.11) Pelkkä suuri palkka ei välttämättä sitouta työntekijöitä, vaan olennaista on löytää ne keinot joilla ihmiset voidaan motivoida työtä kohtaa (Pirinen 2011, s.75).

1900-luvun loppuun asti palkitseminen nähtiin pääasiassa rahamääräisinä provisioina, jotka pohjautuivat työntekijän tai – organisaation tulokseen. Yrityksissä, organisaatioissa ja osin jopa yksilötasolla provisiot koettiin menestyksen mittana ja niiden uskottiin kannustavan henkilöstöä uusiin huippusuorituksiin. Kolikon toisella puolella oli taas kasvava työn stressaavuus. Stressiä saattoivat aiheuttaa mm. palkan saannin epävarmuus sekä väärinkäytökset, kun provi-

sioiden määrää alettiin kasvattaa asiakkaat unohtaen tai jopa asiakkaita harhaanjohtaen (Spolsky 2008). 2000- luvulla palkitseminen ymmärretään yrityksissä ja organisaatioissa kokonaisvaltaisemmin. Yritysmailmassa tehokas ja toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa myös kustannusten ja pääoman hallinnassa. (Appelbaum ja Mackenzie 1996, s.32)

Palkitsemisen ja motivaation yhteyttä on perinteisesti käsitelty käyttäytymistieteellisessä kirjallisuudessa. Useilla teorioilla on pyritty selittämään ihmisen toimintaa palkitsemisen kohteena. Tällaisia teorioita ovat mm. sisäsyntyisen motivaation teoria, tavoitteen asentamisen teoria, vahvistamisen teoria ja odotusarvoteoria. 80- ja 90-luvuilla tieteellisessä yhteisössä tutkittiin palkitsemisen ja yksilön toiminnan välistä yhteyttä. Tulokseksi saatiin se, että palkitsemisella on ihmisen käyttäytymistä ohjaavaa vaikutusta. (Hakonen 2006, s.17)

Palkitseminen on 2000-luvulla tunnustettu yhdeksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi (Fiilin 2009, s.20). Olennaista palkitsemisen tavoitteiden luomisessa on sitoa yhteen sekä yksilön, että organisaation näkökulmat, jolloin voidaan saavuttaa todellista suorituskyvyn nousua. Palkitsemisen onnistumisen kannalta ei ole merkitystä sillä, että toimiiko palkittava kohde tiiminä vai yksilöinä. Tiimeinäkin toimittaessa voidaan yksilöt palkita erikseen. Itse asiassa tällä tekniikalla saadaan henkilöstö paremmin sitoutettua järjestelmään sekä järjestelmän hyväksikäyttö vähenee (Bayo-Moriones ja Huerta-Arribas 2002, s.130). Palkitsemisen kokonaisuus voidaan määritellä käytettyjen palkkaus ja palkitsemistapojen sekä niihin nivoutuvien osaprosessien summana (Vartianen et al. 1998). Kuvassa neljä esitellään yksi malli palkitsemisen kokonaisuudesta.



Kuva 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen et al. 1998)

Peruspalkka on työntekijän tehtäväkohtainen palkka, jossa huomioidaan työn vaativuus, työpaikan sijaintiin liittyvä kalleusluokka ja mahdollinen työtehtävään liittyvä epäpätevyys alennus. peruspalkkaan ei lasketa mahdollisia henkilökohtaisia lisiä, ikälisiä tai muita vuosisidonnaisia palkanosia. (Tilastokeskus a, 2010)

Tulospalkka määritellään hiukan erilailla eri maissa, koska palkkauksen käytännöt ovat erilaisia. Yhteistä määritelmille on se että tulospalkkauksessa on kyse rahapalkkiojärjestelmästä, jossa maksetaan peruspalkan päälle tulevia osia yksilön, tiimin ryhmän tai organisaation suoritusten perusteella (Hakonen 2006, s. 13).

Edut ovat työnantajan työntekijälle antamia rahallisia tai aineettomia etuja. Rahallisia etuja voivat olla esim. työsuhdeauto, -asunto, -puhelin, lounassetelit, liikunta- ja kulttuurisetelit, ja lisäeläketurva. Aineettomia etuja voivat olla mm. mahdollisuus käyttää työaikaan liikuntaa ja viihtyisät työskentelytilat. (Kokko 2010)

Aloitepalkkio on palkkio joka maksetaan tehdystä aloitteesta. Mahdollista on se, että jokaisesta tehdystä aloitteesta palkitaan tai sitten palkitaan vain ne aloitteet, jotka on todettu kehittävän työyhteisöä tai työn tehoa. (Erbrecht ja Siermala 2009, s.27)

Erikoispalkkiot voivat olla palkkioita joita maksetaan yksilölle, ryhmälle tai organisaatiolle erityisen hyvistä saavutuksista ja / tai toiminnan erinomaisesta kehittämisestä (Erbrecht ja Siermala 2009, s.27). Myös erityisen hankalissa olosuhteissa tehdystä työstä voidaan palkita erikoispalkkioilla. Tyypillinen sotilasorganisaation erikoispalkkio on erilaiset myönnettävät ansiomerkit ja mitalit (Vertanen 2007, s.54).

Oleellista palkitsemisessa on se, että se houkuttaa ja motivoi työntekijöitä (Appelbaum ja Mackenzie 1996, s.35) ja voi sillä tavoin nostaa henkilön suorituskyykyä. Palkitsemisen ja motivoinnin tulee olla läpinäkyvä kaikilla tasoilla, jolloin se on myös tehokasta. Palkitsemisperusteiden tulee olla yksinkertaiset ja yksiselitteiset, näin pyritään ennaltaehkäisevästi välttämään ongelmakohtien syntymistä. Kun perusteista on onnistuttu, niin palkitsemisperusteista tulee osa organisaation kulttuuria joka avoimen vuorovaikutuksen menetelmillä tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen organisaation toiminnan kehittämiseen. Kun tässä onnistutaan, niin samalla myös onnistutaan motivoimaan henkilöstöä (Cook ja Macaulay 2001, s.5).

## 2.5 Yhteenveto ja tulkinta

Osa edellisissä sivuilla määritellyistä käsitteistä täydentää toisiaan ja osa on jopa ristiriidassa keskenään. Useimmissa tapauksissa ristiriidan käsitteissä aiheuttaa se, että näkökulma tai käsitemaailma vaihtelee käsitteiden määrittelijöillä. Puolustusvoimissa ja lääketieteessä käytössä oleva toimintakyky termi ei käytännössä ole ristiriidassa suorituskky termin kanssa. Kun verrataan mitä suorituskkyvylä tarkoitetaan tuotantotaloudessa tai kansainvälisessä kirjallisuudessa, niin aluksi lukijaa saattaa hämätä eri termien käyttö. Käytännössä kuitenkin puhutaan hyvin pitkälti samasta asiasta. Enemmänkin kyseessä on terminologinen asia, jolla esimerkiksi puolustusvoimissa halutaan varata käsite toimintakyky yksilökäsitteeksi, kun taas suorituskkyvystä puhutaan organisaatiotasolla. Oleellista on ymmärtää, että minkälaista terminologiaa käytetään missäkin tilanteessa, tällöin vältetään turhilta väärinkäsityksiltä.

Puolustusvoimissa termi suorituskky on varattu koskemaan puolustusjärjestelmää, puolustusvoimia ja joukkoja. Suorituskky koostuu käyttö- ja toimintaperiaatteista, henkilöstöstä ja materiaalista.

Puolustusvoimilla suorituskky on purettu hyvin erikoistuneisiin alakokonaisuuksiin, jotka yhdessä muodostavat kokonaissuorituskkyvyn. Tässä näkyy selkeästi se, että puolustusvoimilla organisaationa on erityislaatuinen tehtävä, strategia ja visio verrattuna moneen muuhun organisaatioon. Puolustusvoimien käyttämästä määrittelystä, näkyy että suorituskky ymmärretään nimenomaan kriisiajan suorituskkyvksi. Käytännössä puolustusvoimien käyttämä määritelmä ei sovellu sellaisenaan muiden organisaatioiden käyttöön. Mikäli puolustusvoimien suorituskkyvyn määritelmää halutaan verrata, niin hedelmällisiä vastinpareja olisivat muun turvallisuusorganisaatiot kuten poliisi ja pelastuslaitos. Molemmat organisaatiot perustuvat samalle kriisitilanteen ajattelulle, kun puolustusvoimat. Henkilöstön suorituskky puolustusvoimissa muodostuu taas yksilöiden osaamisesta ja toimintakkyvystä. Henkilöstön suorituskkyvyn laueassa tulkinnassa se pitää sisällään useita Sinkin mainitsemia suorituskkyvyn osa-alueita, kuten uudistusten tekeminen, laatu, tehokkuus, työelämän laatu ja tuottavuus. Seitsemästä osa-alueesta ainakin viisi on siis käsitelty myös puolustusvoiminen määritelmässä.

Oleellinen asia yksilölle turvallisuusorganisaatiossa on se, että sotilaan, poliisin tai rajamiehen ”henkilökohtaisen suorituskkyvyn” maailmoja on kaksi. Toinen maailma on rauhanajan tai normaalin toimistoympäristön maailma, jossa voidaan soveltaa toimintatapamalleja muusta yhteiskunnasta (esikuntayö, koulutus, suunnittelu jne.). Toinen maailma on kriisiympäristö,



jossa toiminta on hyvin päämäärätietoista ja vastaavan tilanteen löytyminen muualta on hankalaa. Sotilaalla taistelussa toiminen ja poliisilla toiminta erilaisissa vaativissa tilanteissa ovat esimerkkejä tästä toisesta maailmasta.

Organisaation ja yksilön suorituskyvyn sekä toimintakyvyn ymmärtäminen ovat oleellinen osa nykyaikaista johtamista ja hallintoa. Motivoinnilla ja palkitsemilla on linkki suorituskyyyn, koska niillä pyritään ohjaamaan ihmistä siten, että hänen toimintansa parantaa organisaation suorituskyyä.

Henkilöstön suorituskyy on yksilöiden kyyä tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin, sekä yksilöiden kyyä toimia kussakin tilanteessa tarkoituksen mukaisella tavalla. Tämä määritelmä mukailee Lönnqvistin ja Laamasen luomaa kokonaismääritelmää, joka ei ole ristiriidassa tässä luvussa esitettyjen muiden teorioiden kanssa. Muut teoriat, kuten toimintakyvyn erityispiirteet sotilasorganisaatiossa rakentuvat tämän yläkäsitteen alle ja muodostavat käytännönläheisiä ja jopa mitattavia tekijöitä.

### 3 MITTAAMINEN

#### 3.1 Tavoitejohtaminen MBO

Peter Drucker kirjoitti 1946 teokset *Concept of Corporation* ja 1954 *Practice of Management*. Druckeria pidetään tavoitejohtamisen (Management by Objectives) isänä. Häntä on yleisesti pidetty tavoitejohtamisen isänä, vaikka hän ei yksin keksinytkään teoriaa, vaan taustalla oli laajempi akateeminen tutkimus aihealueesta. (Dahlsten et al, 2005)

MBO:n perusajatuksena on, että organisaation johtamisen kulmakivi on se, että johtajat pysyvät analysoimaan organisaation toimintaa tai yrityksen liiketoimintaa, josta johdetaan organisaation päämäärät eli tavoitteet. Organisaation päämäärien asettamisessa tulee Druckerin mukaan huomioida useita osakokonaisuuksia, jotta tavoiteltava loppuasetelma palvelisi mahdollisimman hyvin organisaatiota. Liiketoiminnan päämäärien luonteesta kirjoittaessaan Drucker korostaa erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden tasapainottamista, (Kulla 2008, s.38)

asia joka ilmeni 90-luvulta alkaen *Balanced Scorecardina*. Hänen mukaansa tavoitteita on asetettava kaikilla alueilla, joilla suorituskky ja tulokset suoraan ja merkittävästi vaikuttavat organisaation menestymiseen.

Drucker nimeää teoksissaan kahdeksan aluetta, joilla organisaation tulee asettaa tavoitteita (Drucker 1954, s.83):

- Markkina-asema
- Innovointi
- Tuottavuus
- Fyysiset ja taloudelliset resurssit
- Kannattavuus
- Esimiesten suoriutuminen ja kehittäminen (suorituksen arvioinnin perusteella)
- Työntekijöiden suoriutuminen ja asenne
- Yhteiskuntavastuu

Drucker käsittelee kirjassaan myös suorituksen arviointia, palkitsemista, ylentämistä ja johtajuutta. Jotta työntekijää voidaan kehittää, palkita ja jotta hänen uraansa voidaan suunnitella, on hänen suorituksensa mitattava ja arvioitava. Ilman huolellisesti asetettuja tavoitteita mitataksineen tämä ei arviointiin ole mahdollisuuksia tai arviointi antaa organisaation kannalta väärää informaatiota (Drucker 1954, s.168).

### 3.2 Tasapainoinen mittaaminen

Perinteisesti mittaaminen on yhdistetty yritysten ja organisaatioiden taloudellisiin tunnuslukuihin liittyväksi toiminnaksi, jonka perimmäisenä tehtävänä on ollut parantaa yrityksen tai organisaation taloudellista tuottavuutta tai toimintaa sekä ohjata organisaatio kohti uusia tavoitteita (Neilimo ja Uusi-Rauva, 2005, s.265). Taloudelliset luvut ovat olleet hyviä kohteita mittaamiselle, koska niiden määrittäminen ja mittaaminen on ollut suhteellisen helppoa (Helsilä ja Salojärvi 2009, s.400).

Pitkään käytössä olleita taloudellisia tunnuslukuja ja mittareita on kritisoitu useiden tutkijoiden toimesta viimeisen kymmenen vuoden aikana (Toivanen 2001, s.5). Tutkimuksissa on selvitetty, että perinteiset taloudelliset mittarit eivät anna välttämättä kokonaiskuvaa organisaation todellisesta tilanteesta. Lisäksi on esitetty arvioita, että ovatko taloudelliset tunnusluvut riittäviä ohjaamaan nykyaikaisia organisaatioita haluttuun suuntaan. Olve et al (1998, s.21–22) esittelee tutkimuksessaan perinteisten mittareiden ongelmia. Ne antavat väärää tai vajaata informaatiota päätöksentekoprosessia varten, ne on suunniteltu pääosin ulkoisen laskentatoimen vaatimusten perusteella, ne antavat harhaannuttavaa tietoa kustannusten jakoa ja investointien suunnittelemista varten, ne antavat ihmisille ja organisaatioille osin harhaanjohtavaa sekä vaikeaselkoista informaatiota.

Taloudellisten mittareiden rinnalle on viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut myös ei-taloudellisia mittareita. Mittarit tarve tunnustettiin jo 1980-luvulla, mutta varsinaisesti ne on saatu käyttöön vasta 2000-luvulla (Laitinen 1998, s.281). Ei taloudellisissa mittareissa painopiste on yleensä sisäisessä laskentatoimessa. Mittareissa pyritään yleensä painottamaan henkilöstön osuutta organisaation kokonaistuottavuudessa. Tämä on perustelua, koska käytännössä nimenomaan yksilöt ja henkilöstö tekee organisaation tuloksen (Meltti 2013).

Tasapainotettu mittaristo perustuu avaraan käsitykseen mittaamisesta ja siinä pyritään luomaan mahdollisimman avara mittaristo, joka antaisi luotettavan kuvan mitattavasta asiasta. Tasapainotettu mittaristo voi koostua esimerkiksi taloudellisesta, toiminnallisesta, asiakas, uusiutumis ja henkilöstöpohjaisesta osa-alueesta (Helsilä ja Salojärvi 2009, s. 200). Nämä kaikki viisi osa-aluetta ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa organisaatioissa.

### 3.3 Suorituskykymittaristomalleja

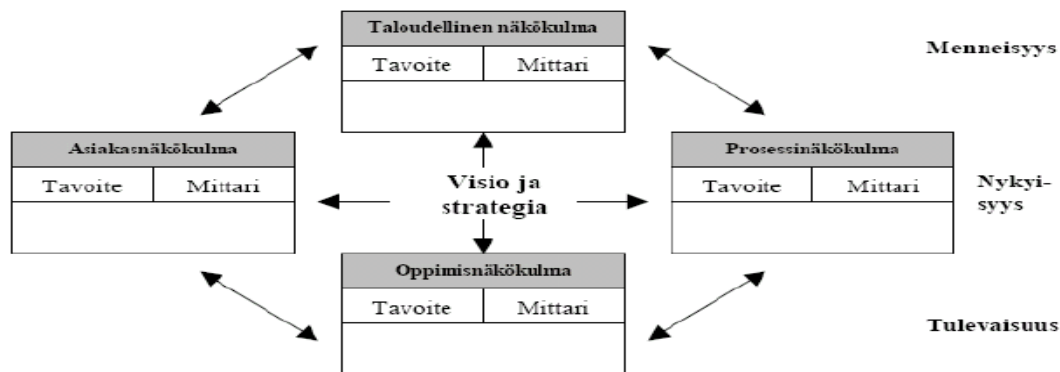
Hannula ja Lönnqvist (2002) määrittävät suorituskymittariston mittauskohteen kannalta useasta keskeisestä mittarista kootuksi kokonaisuudeksi. Alkeellisin muoto suorituskymittaristosta on joukko satunnaisia mittareita, jotka on kerätty pidemmän ajan kuluessa ja jotka eivät tue organisaation kokonaistarpeita tai strategiaa. Kehittyntä mittaristoa edustaa taas systemaattisesti suunniteltu ja rakennettu mittareiden kokonaisuus. Tutkijat esittävät useita malleja joilla voidaan luoda malleja prosesseja, miten suorituskymittaristoja kerätään ja luodaan. Yhteistä näille mittaristoille on ajatus, että perinteiset taloudelliset mittarit eivät yksin riitä organisaation ohjaamiseen. Taloudellisia mittareita tuleekin tukea muilla mittareilla, kuten esimerkiksi sisäiseen laskentatoimeen perustuvilla mittareilla (Kaplan ja Norton 1996, s.6-7). Kirjallisuudessa on myös yleisesti hyväksytty, että yhdellä mittarilla tai mittaristolla ei pystytä saamaan kattavaa ja oikeaa kuvaa organisaation toiminnasta (Laitinen 1998, s. 280 ja 282). Olennaisinta mittaristoa luotaessa onkin pyrkiä mahdollisimman kattavaan mittaristoon, joka kuitenkin ei ole liian monimutkainen käytettäväksi.

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on yleistynyt käsitys, että paras tapa organisaation suorituskymittaukseen on jonkin tasapainotetun, strategisen tai kokonaisvaltaisen mittariston käyttäminen (Laitila 2002, s.31). Mittaristoista käytetty nimitys vaihtelee tutkijan ja mittariston käyttäjän mukaan, mutta yhteistä näillä mittareilla on pyrkimys laaja-alaisuuteen sekä siihen, että mittarit tulee johtaa organisaation vision ja strategian kautta (Ukko et al 2007, s.45).

### 3.2.1 Balanced Scorecard

Tunnetuin tasapainotettu mittaristo on Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard (BSC), joka julkaistiin 1990 luvun alussa (Olve et al. 1998, s.23). Balanced Scorecard pitää sisällään neljä näkökulmaa: Omistajien ja rahatalouden näkökulma (taloudellinen näkökulma), asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisnäkökulma. BSC mittaristossa voidaan tarvittaessa ja perustellusti käyttää muitakin näkökulmia, kuin edellä mainittuja neljää näkökulmaa (Lönnqvist, 2004, s.52). Organisaatio ja tilanne ratkaisevat valitut näkökulmat, koska mittariston ja mittaamisen tehtävä on palvella organisaatiota, eikä päinvastoin. BSC perusideana on luoda mahdollisimman tasapainoinen mittaristo eri tarkastelualueiden suhteen. Mittariston luoja ovat myös painottaneet tasapainon löytämiseksi lyhyen ja pitkän tähtäimen mittareiden välillä sekä kovien, että pehmeiden mittarien suhteen. (Kaplan ja Norton, 1996, s.24–25).

Seuraavassa kuvassa on esitelty Balanced Scorecardin rakenne:



Kuva 5. Balanced Scorecardin näkökulmat (Kaplan ja Norton, 1996, s.9).

Taloudellisella näkökulmalla on kaksi eri tehtävää 1) ne määräävät strategian taloudellisen suoritustason 2) niiden perusteella määräytyvät muiden näkökulmien mittarit ja tavoitteet (Kaplan ja Norton, 1996, s.47).

Asiakasnäkökulman mittauskohteita voivat olla markkinaosuudet, asiakasuskollisuus, asiakkaiden määrä, asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden kannattavuus.

(Kaplan ja Norton, 1996, s.63–73).

Sisäisten prosessien näkökulmassa keskitytään prosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja taloudellisiin tavoitteisiin. Erityisen tärkeää on tunnistaa ja kuvata kaikkein kriittisimmät prosessit. (Kaplan ja Norton, 1996, s.92–97).

Oppimisenäkökulmassa keskitytään organisaation kehittymiseen ja oppimiseen. Oppimisenäkökulman mittarit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: työntekijöiden ominaisuuksien, tietojärjestelmien ominaisuuksien ja motivaation, valtuuttamisen ja tavoitteiden vastaavuuksien mittareihin (Kaplan ja Norton, 1996, s.126–127).

Kaplan ja Norton painottavat, että mittaristoja tulee käyttää myös organisaation sisäiseen toiminnan kehittämiseen, kuten esimerkiksi kommunikoinnin, informoinnin ja oppimisen kehittämiseen. Mittaristo ei siis saisi olla vain kontrollointijärjestelmä. Mittaristo voi parhaimmillaan

laan olla väline, jolla organisaatio pystyy kommunikoimaan työntekijä tasolle asti yrityksen strategiasta ja tavoitteista.

### 3.2.2 Navigator

Kirjallisuudessa on esitelty useita mittausmalleja, jotka huomioivat jollakin tavalla älyllisen pääoman mittaamisen. Yksi älyllisen pääoman mittari on Navigator.

Navigatorissa yhdistetään käytännössä kaksi erilaista mittaamisen lähestymistapaa, jotka ovat tasapainotettu mittaristo sekä älyllisen pääoman käsitteistöt ja näkökulmat (Olve et al. 1998, s. 138–139). Navigatorin päämääränä on mitattavan kohteen suorituskyvyn mittaaminen sekä älyllisen pääoman kuvaaminen osana organisaation arvonaluonti prosessia (Rastas ja Einola-Pekkinen, 2001, s.69). Yleensä käytetyt mittariston mallit pitävät sisällään viisi mitattavaa painopistettä, joihin organisaation tulee kiinnittää huomiota ja joista voidaan arvioida älyllisen pääoman arvo.

Navigator mallin perusideana on, että mitattavan kohteen suorituskyky määräytyy sen kyvystä tuottaa kestävä arvoa toteuttamalla organisaation visiota ja siitä johdettua strategiaa. Mittaristo luodaan määrittämällä ensin kriittiset menestystekijät ja näistä johdetaan mittareita (Rastas ja Einola-Pekkinen, 2001, s.69.). Kriittiset menestystekijät ryhmitellään Navigator- mittaristomallissa tasapainoisesti viiteen painopistealueeseen.

Nämä painopistealueet ovat (Edvisson ja Malone, 1997, s.17):

- Taloudellinen painopistealue
- Asiakaspainopistealue
- Prosessipainopistealue
- Uudistumisen- ja kehittymisen painopistealue
- Henkilöstön painopistealue

Navigator- mittaristomalli taloudellinen painopistealue kuvaa organisaation menneisyyttä, mittareina voivat olla muun muassa sijoitetun pääoman tuotto ja tulot työntekijää kohden. Prosessi- ja asiakaspainopistealueet kertovat organisaation nykytilanteesta. Mittareina voivat olla muun muassa käsittelyaika, markkinaosuus ja menetettyjen asiakkaiden määrä. Uudistumisen ja kehittymisen painopistealue kuvaa kuinka hyvin organisaatio on varautunut tulevaisuuteen. Mittareina voi olla muun muassa koulutuskustannukset työntekijää kohden tai tuote-

kehityksen resurssit (Edvisson ja Malone, 1997, s.67–68 ja 147–150). Henkilöstöpainopistealue vaikuttaa organisaation kaikkeen toimintaan. Tämä painopistealue pitää sisällään työntekijöiden pätevyyden, kokemuksen ja innovaatiokyvyn. Mittareina voi olla vaikka koulutus tai työssäolo aika. Navigatorin tarkoituksena on korostaa jatkuvaa kehittämisprosessia organisaation pitkän tähtäimen menestymisen varmistamiseksi, samalla mittariston käytöllä pyritään tukemaan menestystekijöistä huolehtimista. Mittariston on tarkoitus toimia organisaation yhteisenä kielenä ja lisätä henkilöstön sitoutumista organisaation strategiaan (Olve et al. 1998, s. 141). Navigatoria käyttäville organisaatioille on ominaista suuri mittareiden määrä. Mittareita voi olla jopa kymmeniä. (Lönnqvist, 2004, s.61)

### 3.2.3 SAKE

SAKE-suorituskyvyn mittausjärjestelmä on Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden toimipisteen kehittämä analysointijärjestelmä. SAKE on kehitetty pääosin julkisin varoin ja se tarkoitettu alkujaan pk-yrityksille. Johtuen kehitystyön julkisesta luonteesta on mittausjärjestelmän käyttö ilmaista (Suorituskyvyn analysointijärjestelmä, käyttäjän opas, s.4).

SAKE-suorituskyvyn mittausjärjestelmä toimii tuottavuus sekä suorituskykymatriisin periaatteella. Matriisin pääosat ovat asteikot, painokertoimet ja tunnusluvut. Matriisi muodostaa laskentataulukon, jossa yhdistyy useita toimintoja kuvaavia tunnuslukuja. Tuottavuusmatriisin etuna on, että se on joustava järjestelmä ja sopii siten useisiin tapauksiin, joissa muita mittareita on vaikea soveltaa. Matriisiin valitaan yleensä 3-7 mitattavaa tunnuslukua. Valittujen tunnuslukujen on vaikutettava koko organisaation tuloksellisuuteen, lisäksi organisaatioiden on pystyttävä vaikuttamaan tunnuslukuihin ja tunnuslukujen on kuvattava kaikkia organisaation keskeisiä tehtäviä (Uusi-Rauva ja Neilimo, 2005, s.319–320).

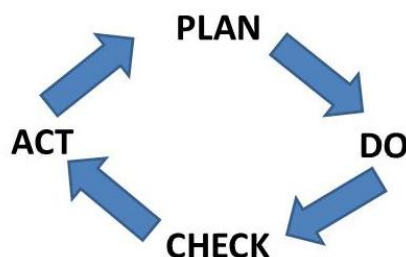


Kuva 7. SAKE-järjestelmän rakennemalli.

### 3.4 Mittareiden käyttö

Organisaatioissa mittareita käytetään moninaisesti. Käyttötarkoitukset jaetaan viiteen eri luokkaan, jotka ovat (Lönnqvist ja Mettänen 2003, s.108): Päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. Mittarit ja niiden käyttötarkoitukset ovat siis riippuvat organisaatiosta ja sen tarpeista. Tästä syystä mittaristot ja mittarit tulisi valita sen mukaan, mikä sopii kyseisen organisaation strategiaan, toimintatapoihin, kulttuuriin ja muihin organisaation ominaispiirteisiin. Suorituskyvyn mittauksen ja analysoinnin yksi päätarkoitus on jäsennellyn ja luotettavan tiedon tuottaminen organisaation ohjaus- ja päätöksentekoprosessiin. Ilman luotettavaa tietoa ei organisaatio pysty kehittymään luotettavasti ja tehokkaasti. Oikeiden päätösten tekeminen ei olisi mahdollista pitkällä tähtäimellä ilman mittausprosessia (Tenhunen 2001, s.13). Mittausprosessilla pyritään siis havaitsemaan päätöksentekotarve. Mittaristo tai mittarit eivät kuitenkaan kerro minkälainen päätös tulisi tehdä tai edes mitä päätösvaihtoehtoja on. Johtaminen on kuitenkin tuloksellista vain jos päätökset ovat oikeita (Ukko et al. 2005, s.11).

Päätöksentekoprosessia kuvataan niin sanotulla PDCA-syklillä, joka tulee sanoista PLAN (suunnittelu), DO (toteutus), CHECK (tarkistaminen ja tarkkailu) ja ACT (toimiminen) (Andersin et al. 1994, s.7). Päätöksen teko on oleellinen osa johtamista ja sitä voidaan jopa pitää synonyymina johtamiselle, joka koostuu kolmesta vaiheesta: 1) päätöksenteon havaitseminen 2) toiminta vaihtoehtojen selvittäminen 3) toimintamallin valinta ((Ukko et al 2005, s.11). Mittareiden ja mittaristojen käytöllä organisaatio voi avustaa ja tehostaa päätöksentekotarpeen havaitsemista. PDCA-sykliä havainnollistetaan alla olevassa kuvassa.



Kuva 8. PDCA-sykli (Andersin et al. 1994, s.7).

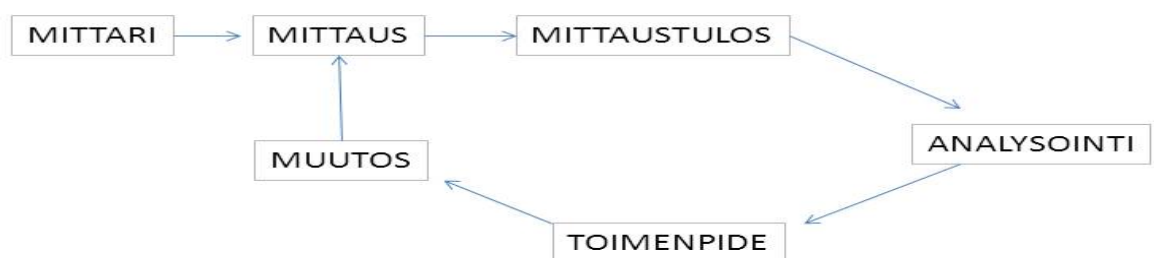
Perinteisesti suorituskyvyn mittaus on nähty myös tarkistusvaiheen työvälineenä, jolla voidaan todeta jonkin osa-alueen suorituskyky. Tämän toteamisen jälkeen voidaan aloittaa toimenpiteet, jolla mitattu tilanne voidaan muuttaa haluttuun suuntaan. Toisaalta suorituskyvyn mit-



taamisella on myös behavioristinen vaikutus. Järjestelmä, jolla mitataan ihmisten toimintaa ja tuloksellisuutta, muuttaa ihmisten käyttäytymistä mitattavan kohteen suuntaan (Neely, 1997, s. 1132). Tästä näkökulmasta katsottuna on mittaaminen myös johtamista ja apuväline ihmisten johtamiseen. Johtaminen on tässä ihmisten kautta toimimista, haluttujen tulosten saavuttamista ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Edellä kuvattu johtaminen on PDCA-sykliin sidottuna toteutus vaiheen työkalu tai apuväline. Mittaristolla kyetään osoittaa ihmisten työpanoksen haluttu suunta, eli mihin pitäisi päästä ja millä keinoilla (Drucker 1954, s.148).

Suorituskyvyn mittaaminen on syklistä toimintaa, jota voidaan tehdä jatkuvasti tai tietyin väliajoin. Mittaristoilla saadaan aikaiseksi tulos, jota analysoidaan ja jonka perusteella tehdään mahdollisesti korjaustoimenpiteitä. Olennaista on mittaus kohteita valittaessa, ottaa tarkasteluun sellaisia tekijöitä joihin voidaan vaikuttaa ja joiden perusteella voidaan ryhtyä toimenpiteisiin (Tenhunen ja Ukko 2001, s.7). On resurssien hukkaamista mitata sellaista asiaa, jolla ei ole merkitystä organisaation ohjaamiseen tai johtamiseen. Organisaatiolla on kuitenkin oltava myös valmius ja halu ryhtyä toimenpiteisiin, jos tulosten analysointi antaa siihen aiheutta. Mikäli tämä asia ei ole kunnossa tai koko johto sekä henkilöstö eivät ole sitoutuneet työhön, on mittaaminen resurssien hukkaamista. Mittausjärjestelmistä ei ole myöskään hyötyä, mikäli tulokset jäävät todentamisasteelle eikä organisaatiossa suoriteta korjaavia tai parantavia toimenpiteitä (Helsilä ja Salojärvi 2009, s.387) Mittaamisessa ja mittareiden käytössä on myös huomioitava, että välillä tulee mittareita ja mitattavia kohteita vaihtaa (Hamann et al, 2013, s83). Kun tavoite taso on saavutettu, jollakin halutulla alueella voidaan ottaa tavoitteeksi uuden osa-alueen parantaminen ja tarkkailu (Lönqvist ja Mettänen 2003, s.12 ja Uusikartano 2008, s.41) Näin mittaaminen toimii johtamisen ja jatkuvan kehittymisen työvälineenä.

Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan mittauksen, analysoinnin ja muutoksen välistä yhteyttä.



Kuva 9. Mittaussykli (Tenhunen ja Ukko 2001, s.7)

### 3.5 Mittaaminen puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa on yleisesti käytössä tulosjohtamisen malli. Tulosjohtaminen on organisaation johtamisprosessi, joka tähtää tärkeiden tulosten saavuttamiseen tulostavoitteiden määrittämisellä, niiden tuloksellisella toteuttamisella ja tulosten seurannalla. Tulosjohtaminen pyrkii saavuttamaan sovitut tavoitteet suuntaamalla resurssit olennaisen tekemiseen. Tulosjohtamisen ytimen muodostaa vaikuttavuutta, toiminnallista tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta kuvaavat tulostavoitteet, mittarit ja tunnusluvut, joiden avulla käytettävissä olevat voimavarat kytketään organisaation toimintaan. Oleellinen asia johtamisprosessissa on oikeiden mittareiden käyttö, joiden analysoinnilla saadaan perusteet johtamiselle (PE-suun os PAK HD531/ .12. 2007).

Puolustusvoimissa toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan (TRSS) prosessi vaikuttaa jokaiseen puolustusvoimissa työskentelevään henkilöön. Prosessi ja toimintatapamalli ohjeistetaan pääesikunnan suunnitteluosaston laatimassa toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta (TRSS) pysyväisasiakirjassa. Kyseessä on jatkuva prosessi, jonka oleellinen osa on mittaaminen ja mitattujen tulosten hyväksikäyttö toiminnan ohjaamiseen (PE-suun os PAK HD531/ .12.2007). Prosessilla pyritään ohjaamaan organisaatiota toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti.



Kuva 10. TRSS prosessin sykli. (PE-suun- os PAK HD531 / .12.2007. s.10).

Ensimmäisessä vaiheessa kerätään, yhdistetään ja verrataan olemassa olevia tuotosten ja prosessien tietoja voimassa oleviin suunnitelmiin, käskyihin ja mittareihin. Toisessa vaiheessa arvioidaan käytettävissä olevia tietoja sekä analysoidaan mittaristoilla mitattuja tuloksia ja laaditaan ratkaisuehdotuksia, toimintavaihtoehtoja, toimenpidesuosituksia ja ennusteita.

Kolmannessa vaiheessa tarkennetaan tavoitteita ja tehtäviä, suunnitellaan seuraavan vuoden ja jatkovuosien tavoitteet ja tehtävät. Neljännessä vaiheessa sovitaan tulosohtauskeskusteluissa ja -neuvotteluissa toiminnan tuloksista ja tasoista suhteessa käytettävissä oleviin voimavaroi-

hin, joilla pyritään ohjaamaan prosessia haluttuun suuntaan (PE-suun os PAK HD531/.12.2007).

Henkilöstön suoritusarvioinnissa (SAR), mitataan vuosittain henkilöstön suoriutuminen työtehtävistään (PE-henk os PAK 3:9 / 27.11.2000). Asiakirjassa ei puhuta suorituskyvystä, mutta siinä esitellään mittari, jolla mitataan vuosittain henkilöstön suoriutumista tehtävissään, joten kysymyksessä on kuitenkin henkilöstön suorituskyvyn mittari. Mittari esitellään tarkemmin luvussa neljä. Mittarin mukaan henkilön suorituskky muodostuu kolmesta alatekijästä jotka ovat 1) tuloksellisuus 2) ammatinhallinta ja 3) toiminnasta työyhteisössä. Alatekijät jakaantuvat edelleen pienempiin tekijöihin. Oleellista SAR:n käytössä on Druckerin peräänkulluttama henkilöstön suorituksen arviointi, jolla voidaan ohjata työntekijän panos oikeaan suuntaan.

### 3.6 Yhteenveto ja tulkinta

Mittaamista ja mittaristoja on tutkittu paljon akateemisessa kirjallisuudessa. Aihe on ollut otollinen koska länsimaisessa kulttuurissa uskotaan loogiseen ajatteluun, johon soveltuu hyvin mittaaminen ja mitatun aineiston analysoinnin perusteella päätösten tekeminen. Julkinen sektorin mittaaminen eroaa vain vähän yksityisestä sektorista. Suurin ero on siinä, että yksityisellä sektorilla toiminta perustuu tulokseen, joka ansaitaan itse. Tästä syystä useimmissa mittaristoissa juuri taloudellinen merkitys on nostettu korkealle. Taloudellisia lukuja on helppo mitata, mutta ne eivät kerro kuitenkaan välttämättä koko totuutta mitattavan kohteen todellisesta suorituskyvystä tai menestyksestä tulevaisuudessa. Taloudellisten lukujen rajoittuneisuudesta johtuen on pyritty luomaan tasapainotettuja mittaristoja, joissa arvioidaan muitakin asioita, kuin taloudellisia lukuja. Pelkkä taloudellisten lukujen tulkinta saattaa johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio ei pärjää tulevaisuuden maailmassa. Suorituskky tulevaisuuteen saattaa syntyä esimerkiksi innovatiivisuuden kautta. Pelkästään henkilöstön suorituskkyyn perustuvia mittaristoja ei juuri ole, vaan ne perustuvat muiden mittaristojen teoriaan. Tosin nuo teoriat toimivat myös yksilön kohdalla, koska esimerkiksi taloudellisia mittareita voidaan osaltaan mitata myös yksilötasolla. Loppujen lopuksi yksilöt tekevät organisaation tuloksen ja organisaatiot muodostuvat viimekädessä yksilöistä.

Mittaaminen ei ole itsetarkoitus. Mittaaminen tulee kohdistaa oikeisiin asioihin. Asioihin joilla tuetaan organisaation suoritusta ja päätehtävää. Mittaristoilla ja mittaamisella saadaan

aikaan tuloksia, jotka nekään eivät vielä johda yksin mihinkään tapahtumaan. Mittaaminen pitää sitoa osaksi johtamisprosessia, jossa mitatun datan perusteella analysoidaan tilannetta ja tehdään päätöksiä ja toteutetaan päätökset.

Erilaiset suorituskymittaristot nostavat esille hiukan erilaisia näkökulmia siihen, että mitä tulisi mitata. Käytännössä tarpeen määrittää kuitenkin se taho, joka suorittaa mittaamisen ja jolla on jokin intressi mitattavien asioiden suhteen. Käytännössä SAKE:n rakenne toimii kaikissa tapauksissa ja samaa rakennetta voidaan soveltaa myös esimerkiksi BSC:n pohjaiseen mittaristoon. Mitattava asia jaetaan kriteereihin, jotka jaetaan edelleen alakriteereihin. Alakriteerien tuloksista syntyy kunkin kriteerin tulos ja tarvittaessa kaikki kriteerit voidaan edelleen yhdistää yhdeksi tulokseksi, joka voi olla numeraalinen arvosana.

Puolustusvoimien käyttämä ajattelu mittaamisesta perustuu yleisesti vallitsevaan ajatteluun. Mittaamisen ja johtamisen ajattelu perustuu tavoitejohtamisen periaatteisiin hyvinkin vahvasti. Voidaan sanoa että Druckerin lanseeraama malli on pohjalla lähes kaikissa nykyisissä mittaamisen ja johtamisen malleissa ja toteutuksissa.

Henkilöstön suorituskyyä voidaan mitata usealla erilaisella mittaristolla. Mittariston ja näkökulmien valinnassa painottuu organisaation omat tarpeet ja painotukset. Oleellinen asia ottaa huomioon mittariston ohjausvaikutus ja ohjauksen suuntaaminen oikeisiin asioihin. Mittaristoissa voidaan jopa yhdistää useampaa teoriaa, tarpeen niin vaatiessa. Mittareiden käyttö ja itse mittaaminen ei ole perusperiaatteiltaan erilaista mitattaessa henkilöstön suoritusarviointia, kuin jonkin muun asian mittaamisessa.

## 4 SUORITUSARVIOINTI

### 4.1 Sisäiset työmarkkinat

Valtion työmarkkinat ovat luonteeltaan sisäisiä markkinoita. Sisäisten työmarkkinoiden ominaispiirteitä on Thompsonin mukaan (Thompson 2000, s.127):

- Organisaatiossa on muutama työ, johon pääosa henkilöstöstä rekrytoidaan
- ”Sisääntulotyöt sijaitsevat organisaatiossa suhteellisen alhaalla, mutta vaativat suhteellisen korkean koulutuksen
- Sisään päässyt työntekijä etenee vertikaalisesti organisaatiossa
- Yleneminen perustuu pääosin virkaikään
- Virkaiän odotetaan kerryttävän kokemusta ja virkaiän oletetaan korreloivan pätevyyden kanssa
- Sisäiset työmarkkinat vaativat toimiakseen kohtalaisen vakaan, suuren ja hierarkkisesti korkean organisaation toimiakseen, jolloin etenemismahdollisuuksia riittää yksittäiselle työntekijälle

Organisaatiolle sisäiset työmarkkinat ovat edullisia. Henkilöstö pysyy organisaatiossa, koska heidän ainoat reaaliset etenemismahdollisuudet syntyvät pysymällä samassa organisaatiossa, eikä heillä ole juurikaan työllistymismahdollisuuksia organisaation ulkopuolella. Hyviä esimerkkejä julkisesta hallinnosta ovat poliisi, palomies, sotilas ja pappi. Ongelma työllistymisestä organisaation ulkopuolella on se, että henkilöillä on yleensä vain spesifistä koulutusta ja työkokemusta, jota on vaikea hyödyntää organisaation ulkopuolella. Tämä johtaa siihen, että yksittäisellä työntekijällä aiheutuvat kustannukset ja riski ovat niin korkeat, ettei henkilön juurikaan kannata vaihtaa työpaikkaa. Työnantajalle järjestelmä tarjoaa myös ylenemismahdollisuuksien muodossa sisäisen motivaation ja henkilöstön keskinäisen kilvoittelun. Järjestelmä voidaan nähdä myös kustannuksina säästävänä, koska palkkauksen ei tarvitse olla suoritukseen perustuvaa, vaan henkilöstön motivaatio syntyy muuta kautta. (Thompson 2000. s.127)

### 4.2 Palkkausjärjestelmän muutos

Julkinen sektori ja sen työmarkkinapolitiikka kohtasi muutospaineita jo 1980-luvusta alkaen. Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen aloitettiin jo 1980–1990 lukujen vaihteessa. Uudistuksen laitoi alulle Valtion työmarkkinalaitos. Valtion työmarkkinalaitoksena (VMTL)

toimi valtiovarainministeriön henkilöstöosasto, joka edustaa valtiotyönantajaa tulospoliittisissa neuvotteluissa. Ennen palkkausjärjestelmän muutosta oli valtiolla käytössä virkapalkat ja ikälisät. Valtion työmarkkinalaitoksen 1992 julkaisema palkkapoliittinen ohjelma toteaa, että ” palkkapoliitiikan ensisijaisena tavoitteena on tukea organisaation tuloksellista toimintaa ja johtamista. Tämä edellyttää palkanmuodostuksen painopisteen siirtämistä toiminnan yhteyteen”. (Metsäpelto 1996, s.22). Muutoksen syntymiseen vaikutti halu saada palkkaus yhdeksi johtamisen välineeksi. Oletuksena oli, että mikäli työntekijät voisivat työpanoksellaan vaikuttaa palkkaukseensa, niin, organisaatio voisi käyttää ohjausvaikutusta organisaation strategian mukaisesti. Lisäksi nähtiin, että palkkauksen tulisi olla kannustavaa ja oikeudenmukaista. Tämä tavoite nähtiin saavutettavan siirtämällä osa palkan muodostuksesta kytkeytymään suoriutumiseen työstä. Lisäksi palkkauksen individualisoinnin uskottiin parantavan henkilöstön työmotivaatiota, vastaavan 2000-luvun käsitystä oikeudenmukaisesta palkkauksesta sekä parantavan valtionhallinnon houkuttelevuutta työmarkkinoilla. Vuonna 2004 valtio totesi keskustason sopimuksessa, että uudet palkkausjärjestelmät sekä niiden soveltaminen ja kehittäminen ovat valtion palkkapoliitiikan ja kilpailukyvyn perusta (Sotilasaikakauslehti 10/2006).

Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen oli aikaa vievä työ. Vaikka työ aloitettiin jo 1980–1990 lukujen vaihteessa, niin uuteen järjestelmään siirryttiin asteittain 2000-luvulla. Syynä viivästymisiin oli mm. henkilöstön vastustus ja se, että tulospalkkauksen ei nähty soveltuvan julkiseen hallintoon. Vuoden 2007 alussa 98 % valtion henkilöstöstä oli kuitenkin uuden palkkausjärjestelmän piirissä. Kaiken kaikkiaan valtion työmarkkinat ovat siirtyneet 2000-luvulla kohti ulkoisten markkinoiden tilannetta. Jossa työllä on markkina-arvo ja palkkaus on transaktio, jossa suoritus mitataan ja siitä saadaan mittauksen mukainen palkka. Yhteisestä virkaikään perustuvasta palkkauksesta on siirrytty yksilölliseen palkkaukseen. (White 2002, s.30)

#### 4.3 Uudet palkkausjärjestelmät

Uusissa palkkausjärjestelmissä arvioidaan kahta asiaa. Ensiksi määritellään työntekijän työn arvo, eli se kuinka vaativa työ on ja minkälainen on työn palkkaustaso. Tästä muodostuu niin sanottu peruspalkka, johon työntekijä ei voi vaikuttaa, mikäli työtehtävät pysyvät samoina (Nylander 2006, s.35) Tämän jälkeen arvioidaan ja mitataan työssä suoriutumista, joka suoritetaan pääsääntöisesti vuosittain osana kehittymiskeskustelua. Vaikka tutkijoista suuri osa on sitä mieltä, että kehittymiskeskustelu ja ns. palkkaneuvottelu tulisi erottaa, niin aina näin ei

käy. Suurin ja oleellisin ero uuden ja vanhan palkkausjärjestelmän välillä on se, että työntekijän tekemisillä on suora yhteys saatavaan palkkaan (Helsilä ja Salojärvi 2009. s.227–228).

Työntekijän ja organisaation kannalta uusissa palkkausjärjestelmissä on merkittävää, että miten työntekijän työsuoritusta ja suorituskkyä mitataan. Mittaamisella tulee olla myös ohjaava vaikutus, jotta työntekijän työsuoritusta saadaan ohjattua organisaation kannalta haluttuun suuntaan (Uusikartano 2008, s 32–33).

#### 4.4 Puolustusvoimien suoritusarviointi

Puolustusvoimissa käytössä oleva suoritusarviointijärjestelmä (PVSAR) otettiin käyttöön 1.9.2003 (Sotilasaikakausilehti 6-7/2003, s.38). Tuolloin siirryttiin vanhasta A-palkkajärjestelmästä tehtävän mukaiseen palkkajärjestelmään, jossa yhden osan palkasta muodostaa työssä suoriutuminen. Työssä suoriutumista arvioidaan järjestelmässä PVSAR:in avulla. Ennen käyttöönottoa puolustusvoimien henkilöstöä oli totutettu PVSAR:in käyttöön. Pääesikunta oli julkaissut vuonna 2000 pysyväisasiakirjan kehityskeskustelusta ja suoritusarvioinnin toteutuksesta (PE-henk os PAK 3:9 / 27.11.2000). Vuoden 2003 suoritusarviointi muodostettiin vuosien 2001 ja 2002 keskiarvon perusteella. Vuodesta 2003 eteenpäin henkilökohtainen palkanlisä, määräytyy kahden edellisen suoritusarvioinnin keskiarvon perusteella.

Puolustusvoimissa suoritusarviointi tehdään esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa. Pääsääntöisesti kehityskeskustelu käydään tammi-maaliskuussa, kun organisaatiolla on käytettävissä edellisen vuoden palaute tai kun keskusteluun on muuten olemassa riittävät perusteet. Suoritusarvioinnissa arvioidaan työntekijän henkilökohtaista työsuoritusta menneellä arviokaudella, joka yleensä on edellinen kalenterivuosi. Suoritusarviointiin kuuluu itsearvio, esimiesarvio ja lopullinen arvio, joka syntyy esimiehen ja alaisen käymän keskustelun lopputuloksena. Puolustusvoimien käyttämä suoritusarviointijärjestelmä on samanlainen koko henkilöstölle. Tämä tarkoittaa sitä, että kenraalia, luutnanttia, kersanttia ja siviilityöntekijää arvioidaan samalla järjestelmällä. Suoritusarvioinnissa arvioidaan kolmea pääkriteeriä, jotka ovat:

- Tuloksellisuus,
- Ammatinhallinta
- Toiminta työyhteisössä

Pääkriteerit ovat edelleen jaettu neljään alakriteeriin. Tuloksellisuuden alakriteerit ovat tulostavoitteiden saavuttaminen, resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö, tehtävien itsenäinen hoitaminen sekä henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen. Ammatinhallinnan alakriteerit ovat tietotaidon laajuus ja/tai syvyys, menetelmien/välineiden/tekniikoiden hallinta, oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä sekä toimintojen eri osa-alueiden tunteminen. Toiminta työyhteisössä alakriteerit ovat vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky, palautteeseen suhtautuminen, ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta sekä töiden järjestelykyky.

Suoritusarvioinnin arviointiasteikko on jaettu kuuteen tasoon nollan ja viiden välille. Kunkin pääkriteerin (tuloksellisuus, ammatinhallinta ja toiminta työyhteisössä) arvosana muodostuu alakriteerien keskiarvon mukaan. Alakriteeri arvioidaan, jonka jälkeen valitaan menneen kauden suoritusta parhaiten kuvaava lukuarvo (0-5), joka kirjataan kokonaislukuna lomakkeeseen. Lähtökohtaisesti hyvää perussuoritusta kuvaa taso kolme. Tasolla viisi, henkilö on ylittänyt kaikki odotukset ja suoriutunut kaikissa tehtävissään erinomaisella tavalla. Pääkriteerin arvo määräytyy kahden desimaalin tarkkuudella. Suoritusarvioineissa ei ole määritetty suositeltuja keskiarvoja. (PE-henk os PAK 3:9, liite 2). Nimenomaan suoritusarviointien ”käske-miseen” jollekin tasolle on kiinnitetty huomiota erityisesti Upseeriliiton kannanotoissa (Sotilasaikakauslehti 12/2002). Suoritusarvioinnin lopputulos on kolmen pääkriteerin keskiarvo pyöristettynä yhden desimaalin tarkkuuteen. Arviointikriteerit on esitetty liitteessä yksi, arviointikriteerien sisällön- ja tasokuvaukset liitteessä kaksi ja suoritusarvioinnin yhteenvetolomake liitteessä kolme (PVSAR, PAK 3:09 liite 2).

Puolustusvoimien arviointiohjeistus pitää sisällään pääasiakirjan, arviointikriteerien sisällön kuvaukset ja tasokuvaukset ja suoritusarviointilomakkeen. Arviointikriteerien sisällön kuvaukset ja tasokuvaukset ohjeistavat varsin yksiselitteisesti suoritusarvioinnin tasot 0, 3 ja 5. Tasot 2 ja 4 käytännössä suhteutetaan annettujen tasojen sanallisiin kuvauksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että eri henkilöt voivat tulkita tasoja kaksi ja neljä eri tavoin.

#### 4.5 Rajavartiolaitoksen suoritusarviointi

Rajavartiolaitoksen esikunnan pysyväisasiakirjassa (RVLPAK B1.2) ohjeistetaan hallinnon alan käytännöt vuosittain tapahtuvassa tavoite- ja kehityskeskustelussa. Keskustelut käydään pääsääntöisesti tammi-maaliskuussa vuositason toimintaa ohjaavien asiakirjojen vahvistami-



sen jälkeen. Keskustelu käydään virkamiehen ja hänen esimiehensä välillä ja siinä tarkastellaan menneen kauden tulostavoitteiden saavuttamista sekä tehtävissä onnistumista. Keskustelussa asetetaan myös tulevan kauden tavoitteet sekä yksilölle että työyksikölle, jolloin työntekijän työpanos saadaan suunnattua oikeisiin asioihin. Rajavartiolaitoksessa nähdään, että tavoite- ja kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutustapahtuma, joka tukee tulosjohtamista ja henkilökohtaista ammatinhallintaa. Tavoite- ja kehittämiskeskustelun keskeinen höyty on sisäisen viestinnän sekä esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen paraneminen. Tapahtuma tukee myös organisaation strategian jalkauttamista, tulosjohtamista, lähiesimiestoimintaa ja työyksikön johtamista.

Tavoite- ja kehityskeskustelu on tärkeä osa rajavartiolaitoksen suoritusarviointiin kuuluvaa palkkausjärjestelmää. Keskustelussa tarkastetaan virkamiehen työtehtävien sisältö ja tehtävän vaativuus sekä arvioidaan virkamiehen suoriutuminen tehtävästään. Suoritusarviointiin kuuluvat itsearvio, esimiesarvio ja lopullinen arvio, joka syntyy esimiehen ja alaisen käymän keskustelun lopputuloksena. Rajavartiolaitoksen käyttämä suoritusarviointijärjestelmä on samanlainen koko henkilöstölle. Suoritusarvioinnissa arvioidaan kuutta pätevyystekijää (puolustusvoimien suoritusarvioinnissa käytettiin termiä pääkriteeri), jotka ovat:

- Ammatinhallinta
- Tuloksellisuus
- Laatu
- Toiminta työssä ja työyhteisössä
- Kehittymiskyky ja halu
- Johtamistaito

Pätevyystekijät jaetaan edelleen osapätevyystekijöihin, joita on kahdesta viiteen. Ammatinhallinnan osapätevyystekijät ovat monitaitoisuus, välineosaaminen, tiedon syvyys/laajuus, tehtävien itsenäinen hoito ja kielitaito (mikäli tehtävässä tarvitaan). Tuloksellisuuden osapätevyystekijät ovat tavoitteiden saavuttaminen sekä resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö. Laadun osatekijät ovat huolellisuus ja virheiden analysointi ja työn laadukkuus. Toiminta työssä ja työyhteisössä pätevyystekijän osatekijät ovat vuorovaikutus työyhteisön ulkopuolella, yhteistyö työyhteisössä ja palautteeseen suhtautuminen. Kehittymiskyvyn ja –halun osatekijät ovat suhtautuminen uusiin ja osallistuminen työnkehittämiseen sekä ammattitaidon ylläpito. Johtamisen osatekijät ovat tasapuolisuus ja luotettavuus, motivointikyky, töiden järjestely, alaisista huolehtiminen ja päätöksenteko. Liitteessä neljä on esitetty rajavartiolaitoksen suoritusarviointilomake. Arviointijärjestelmässä arvioidaan kaikilta työntekijöiltä vähintään

13 osatekijää, kun maksimäärä osatekijöitä on 19. Virkamiehillä jotka eivät ole esimiesasemassa ei arvioida johtamistaitoa, jolloin viisi osatekijää jää pois. Samoin virkamiehillä, jotka eivät tarvitse kielitaitoa tehtävässään jää yksi osatekijä pois. Tästä tulee 13 osatekijän minimimäärä. Arviointitulos muodostuu mittaristossa siten, että kaikkien arvioitujen osatekijöiden numeraalinen tulos lasketaan yhteen, jonka jälkeen saatu summa jaetaan arvioitujen osapätevyystekijöiden summalla ja lopputulos pyöristetään yhden desimaalin tarkkuudella. Osapätevyystekijät arvioidaan asteikolla yhdestä viiteen, jossa arvio yksi tarkoittaa, että virkamiehellä on vielä kehitettävää osa-alueella. Arvio viisi tarkoittaa erinomaista työsuoritusta. Ohjeistus ei kuitenkaan pura tarkemmin arviointiskaalaa, eikä määritä mikä on ns. normaali suoritus tai miten se määritellään.

Rajavartiolaitos on päivittänyt jo kerran alkuperäistä ohjausasiakirjaansa. Päivitetty versio on vuodelta 2010. Rajavartiolaitoksen ohjeistus on nimenomaan tavoite- ja kehityskeskustelujen ohjeistus. Pääasiakirjan lisäksi ohjeistuksessa on seitsemän liitettä. Liitteet ovat: Ohje tavoite- ja kehityskeskusteluun valmistautumisesta, tavoite- ja kehityskeskustelulomake, tehtävänkuvauslomake, vaativuudenarviointilomake, henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin peruslomake, henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin yhdistelmälomake ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiohje (RVLPAK B1.2). Rajavartiolaitoksen ohjeistus on kattava ja pitää sisällään ohjeet, sekä suoritusarvioinnin kohteelle, että tekijälle. Työsuorituksen arviointiohjeessa on käsitelty erilaisten arviointityylien vaikutusta arviointeihin. Vaativa arvioija vs. lepsu arvioija. Todennäköisesti tällä ohjeistuksella pystytään yhtenäistämään eri arvioijien toimintaa.

#### 4.6 Poliisin suoritusarviointi

Poliisi otti käyttöönsä uuden palkkausjärjestelmän 1.11.2003. Osana uutta palkkausjärjestelmää on henkilöstön suoritusarviointi. Poliisissa käydään alkuvuodesta esimiehen ja alaisen välinen tulos- ja kehityskeskustelu, joka on ohjeistettu poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohjeessa (2006) Liitteessä viisi esitetään poliisin ohjeistus suoritusarvioinnista.

Keskustelussa käydään läpi menneen kauden suoritus ja sovitaan henkilön tai yksikön tulostavoitteista sekä kehittymistarpeet. Suoritusarvioinnissa arvioidaan henkilön selviytymistä työstä ja edellisellä kaudella määriteltyjen saavuttamista. Suoritusarviointiin kuuluvat itsearvio, esimiesarvio ja lopullinen arvio, joka syntyy keskustelun perusteella. Poliisilla on käytössä kaksi erilaista suoritusarviointimittaristoa. Ensimmäinen on käytössä kaikilla muilla, paitsi

poliisipäälliköillä ja apulaispoliisipäälliköillä. Poliisilla on tunnistettu, että ylintä johtoa ei voida arvioilla samalla mittaristolla, kuin muuta henkilöstöä. Toisella mittaristolla arvioidaan sitten ylin johto. Suoritusarvioinneissa arvioidaan viittä eri pääkriteeriä, jotka ovat:

POLIISI	POLIISI JOHTO
Ammatinhallinta	Yksikön toimintaedellytysten turvaaminen
Aikaansaavuus	Tehtäväjohtaminen
Asiakasmyönteisyys sekä yhteistyökyky	Henkilöjohtaminen
Täsmällisyys sekä yhteistyökyky	Ammatinhallinta ja itsensä kehittämisen
(Johtamistaito)	Yhteistoiminta

Taulukko 1. Poliisin suoritusarviointimittaristojen pääkriteerit.(Poliisin palkkausjärjestelmä.Soveltamisohje 2006).

Johtamistaitoa arvioidaan poliisillavain niiltä henkilöiltä, jotka ovat esimiestehtävissä ja joilla on palkkavaltuudet. Edellä mainittu tarkoittaa sitä, että tästä yhdestä mittaristosta muodostetaan kaksi erilaista mittaristo arvioitavan henkilön aseman perusteella. Poliisin käyttämissä suoritusarvioinneissa pääkriteerejä ei ole jaettu alakriteereihin.

Suoritusarvioinnin arviointiasteikko on jaettu viiteen tasoon yhdestä viiteen. Asteikossa voidaan käyttää myös puolikkaita pisteitä. Arviointiasteikko on määritelty siten, että taso kolme on normaali työsuoritus, joka sinällään on jo hyvää tasoa. Taso yksi tarkoittaa sitä, että arvioitava ei ole suoriutunut työstään ja kaikki tavoitteet ovat saavuttamatta. Taso viisi tarkoittaa, että arvioitava on suoriutunut kaikessa työssään erinomaisesti ja ylittänyt reilusti odotukset ja tavoitteet. Suoritusarvioinnin lopputulos on pääkriteerien keskiarvo pyöristettynä lähimpään desimaaliin.

Poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohje on noin 30 sivua sisältävä asiakirja, josta henkilökohtaista työsuorituksen arviointia käsitellään viiden sivun verran. Koko soveltamisohje käy läpi poliisin palkkausjärjestelmän rakenteen ja soveltamisen esimerkkeineen Osaltaan ohjeistus nimenomaan suoritusarvioinnin osalta jää jopa yleiselle tasolle. Poliisin ohjeistuksessa pääkriteerien alle on kuitenkin kuvattu ranskalaisilla viivoilla asioita, jotka vaikuttavat kyseisen pääkohdan arvioiin. Esimerkiksi Asiakasmyönteisyyden ja yhteistyökyvyn alla on seitsemän asiakokonaisuutta. (Poliisin palkkausjärjestelmä. Soveltamisohje 2006):

- Miten virkamies tulee toimeen asiakkaiden kanssa
- Miten virkamies huolehtii poliisin ja oman yksikkönsä maineesta
- Kuinka puolueeton virkamies on

- Miten oma-aloitteinen ja itsenäinen virkamies on
- Kuinka luotettava virkamies on
- Miten valmis virkamies on siirtymään tehtävästä toiseen
- Miten virkamies sopeutuu työyksikköön tai ryhmään

Ohje ei ohjeista, että arvioidaanko kukin asia erikseen ja lasketaanko niistä pääkriteerin keskiarvo, tämä saattaa aiheuttaa ristiriitatilanteita ohjeistuksen tulkinnassa eri poliisiyksiköissä. Poliisin ohje pitää sisällään paljon muutakin, kuin pelkän suoritusarvioinnin ohjeistuksen. Kysymyksessä on poliisin palkkausjärjestelmän ohjeistus, jossa käsitellään suoritusarviointia noin kuuden sivun ja 20 % verran.

#### 4.7 Yhteenveto ja tulkinta

Puolustusvoimilla, rajavartiolaitoksella ja poliisilla henkilöstön suoritusarviointimittaristot ovat osa hallinnonalan uutta palkkausjärjestelmää, joka on otettu käyttöön 2000-luvulla. Jokaisella hallinnonalalla on käytössä oma henkilöstön suoritusarviointimittaristo. Puolustusvoimien, poliisin ja rajavartiolaitoksen käyttämissä suoritusarviointimittareissa on paljon yhteisiä piirteitä. Tämä on täysin ymmärrettävää, koska voidaan todeta, että puolustusvoimat, poliisi ja rajavartiolaitos ovat toiminnoiltaan lähellä toisia ja niissä on paljon yhteisiä tekijöitä. Suurin yksittäinen ero on se, että poliisilla sama mittaristo jota käytetään rivipoliisin arviointiin, ei sovellu ylimmän johdon arviointiin. Ylimmälle johdolle on luotu oma mittaristo. Jos poliisin ylimmälle johdolle pyrkisi etsimään vastaavuutta puolustusvoimissa ja rajavartiolaitoksesta, niin se olisi joukko-osaston komentaja, laitosten johtajat sekä kenraalikunta. Sotilasarvoiltaan henkilöstö olisi eversti-kenraali tasoa. Puolustusvoimissa ja rajavartiolaitoksessa ei ole kuitenkaan nähty tarpeelliseksi muodostaa kahta erillistä mittaristoa.

Puolustusvoimat ja rajavartiolaitos jakaa henkilöstön suoritusarviointimittaristojen pääkriteerit pienimpiin kriteereihin, kun taas poliisi pysyttäytyy pääkriteereissä. Puolustusvoimat, rajavartiolaitos ja poliisi ohjeistavat mittaristojen käytön omilla asiakirjoillaan. Puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen ohjeistus koskee nimenomaan suoritusarviointia, kun poliisilla se koskee palkkausjärjestelmää, josta suoritusarviointi on yksi osa. Todennäköistä, on että poliisien mittariston käytännön soveltamisessa on kirjavuutta, koska mittaristo ja ohjeistus ei ole niin laaja, kuin puolustusvoimilla ja rajavartiolaitoksella.

## 5 HENKILÖSTÖN SUORITUSARVIOINTIMITTARISTOJEN ARVIOINTI

### 5.1 Suorituskykymittaristot

Puolustusvoimien mittaristo muodostuu kolmesta pääkriteeristä, jotka edelleen jakaantuvat neljään alakriteeriin. Rajavartiolaitoksen mittaristo muodostuu kuudesta pääkriteeristä, jotka jakaantuvat kahdesta viiteen alakriteeriin. Poliisilla on käytössään kaksi mittaristo 1) poliisin ylijohdolle, jossa on kuusi pääkriteeriä ja 2) yleismittaristo poliisille, jossa on viisi pääkriteeriä. Poliisi ei jaa pääkriteerejään alakriteereihin. Tosin poliisin ohjauksessa puretaan kukin pääkriteeri kolmesta seitsemään ranskalaisella viivalla, joilla pyritään purkamaan, mitä pääkriteerin sisällä tulisi arvioida. Liitteessä kuusi on esitelty kunkin hallinnonalan suoritusarviointimittaristot samassa taulukossa.

Puolustusvoimien suoritusarvioinnin kolmesta pääkriteeristä mittariston ensimmäisenä arvioidaan tuloksellisuutta, joka jaetaan neljään alakriteeriin. Rajavartiolaitoksen mittaristossa arvioidaan pääkriteerinä myös tuloksellisuutta, joka jaetaan taas kahteen alakriteeriin. Poliisin mittaristoissa ei käytetä tuloksellisuus termiä, mutta puhutaan aikaansaavuudesta ja johdon mittaristossa tehtäväjohtamisesta. Aikaansaavuus on tuloksellisuuden synonyymi, joten voidaan todeta, että poliisi arvioi samaa asiaa, kuin puolustusvoimat ja rajavartiolaitos. Poliisi johdon käyttämässä mittaristossa lähinnä tuloksellisuutta oleva mittari on tehtäväjohtaminen, joka pitää sisällään ajatuksen tuloksellisuudesta. Rajavartiolaitoksen tuloksellisuuden pääkriteerin alla on kaksi alakriteeriä, jotka ovat tavoitteiden saavuttaminen ja resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö. Alakriteerit ovat sanasta sanaan samat kuin puolustusvoimien mittaristossa, joten on todennäköistä, että puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen henkilöstö ovat nähneet toistensa suoritusarviointimittaristot. Puolustusvoimien kolmas alakriteeri tuloksellisuudessa on tehtävien itsenäinen hoitaminen, joka rajavartiolaitoksessa on ammatinhallinnan pääkriteerin alla. Poliisin mittaristoissa ei arvioida tehtävien itsenäistä hoitamista. Puolustusvoimat määrittelevät siis tehtävien itsenäisen hoitamisen osaksi tuloksellisuutta, kun taas rajavartiolaitoksella se nähdään osana ammatinhallintaa. Tässä on selvästi käsitteellinen ero näiden mittaristojen välillä.

Toisena pääkriteerinä puolustusvoimien suoritusarviointimittaristossa on ammatinhallinta, joka jaetaan neljään alakriteeriin. Ammatinhallinnan pääkriteeri löytyy rajavartiolaitoksen mittaristosta pääkriteerinä joka jakautuu neljään alakriteeriin. Molemmista poliisien mittaristoista

löytyy myös ammatinhallinnan kriteeri. Alakriteereistä ammatinhallinnan laajuus ja syvyys löytyy rajavartiolaitoksen mittaristosta sanasta sanaan sellaisenaan ammatinhallinnan pääkriteerin alta. Puolustusvoimien mittariston kolmantena alakriteerinä oleva oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen omassa tehtävässä löytyy rajavartiolaitokselta pääkriteerin kehittämiskyky- ja halu alta nimellä ammattitaidon ylläpito.

Kolmantena pääkriteerinä puolustusvoimien suoritusarviointimittaristossa on toiminta työyhteisössä, joka jakautuu neljään alakriteeriin. Rajavartiolaitoksen pääkriteerinä on toiminta työssä ja työyhteisössä, joka jakautuu kolmeen alakriteeriin. Poliisin mittaristossa löytyy asiakasmyönteisyys/yhteistoimintakyky, jonka arvioinnin ohjeistuksessa puhutaan myös toiminnasta työyksikössä tai ryhmässä. Näin voidaan todeta, että rajavartiolaitos ja poliisi arvioivat samaa pääkriteeriä, kuin puolustusvoimat.

Rajavartiolaitoksessa on kolme pääkriteeriä, joita puolustusvoimat eivät arvioi pääkriteereinä. Nämä ovat laatu, johtamistaito ja kehittämiskyky- ja halu. Rajavartiolaitoksen pääkriteeri laatu jakaantuu kahteen alakriteeriin. Poliisi ei arvioi laatua osana suoritusarviointia. Rajavartiolaitoksen johtamistaito pääkriteeri jakaantuu viiteen alakriteeriin. Poliisin yleismittaristossa johtajuus on yksi pääkriteeri. Poliisin ylimmän johdon mittaristossa johtajuutta arvioidaan henkilöjohtamisen ja tehtäväjohtamisen pääkriteerien alla, jotka ovat pääkriteerejä. Rajavartiolaitoksen kehittämiskyky- ja halu jakaantuu kahteen alakriteeriin. Poliisi johdon mittaristossa arvioidaan itsensä kehittämistä, joka on yksi pääkriteeri. Puolustusvoimilla itsensä kehittäminen löytyy kahden pääkriteerin alakriteereistä. Tuloksellisuuden pääkriteerin alla arvioidaan henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittämistä. Puolustusvoimien ohjeistuksen mukaan (Liite 2) tämä pitää sisällään omaehtoisen itsensä kehittämisen ja kouluttautumisen. Ammatinhallinnan pääkriteerin alla taas arvioidaan oman ammattitaidon ylläpitämistä ja ajankohtaistamista nykyisessä tehtävässä, jossa mm. työnantajan koulutustilaisuuksiin osallistumista ja niistä saadun tiedon hyödyntämistä (Liite 2). Puolustusvoimat eivät siis ole nostaneet itsensä kehittämistä omaksi pääkriteeriksi, mutta kaksi siihen liittyvää alakriteeriä löytyy mittaristosta.

Poliisijohdon mittaristosta löytyy kaksi pääkriteeriä, joita ei ole puolustusvoimien tai rajavartiolaitoksen mittaristoissa. Nämä ovat yksikön toimintaedellytysten turvaaminen ja yhteistoiminta. Poliisin yleismittaristossa on nostettu pääkriteeriksi täsmällisyys, jota ei löydy sellaisenaan puolustusvoimilta tai rajavartiolaitokselta.

## 5.2 Teoria ja suoritusarvioinnit

Luvussa kaksi käsiteltiin yleisiä teorioita, jotka liittyvät suoritusarvioinnin eri osa-alueisiin. Teorioista suurin osa on rakennettu alun perin muuhun, kuin turvallisuusorganisaatioiden käyttöön. Samat lainalaisuudet pätevät kuitenkin niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin organisaatioihin. Balanced Scorecard on hyvä esimerkki tällaisesta teoriasta. BSC on rakennettu alun perin yksityisen sektorin käyttöön, mutta sitä voidaan käyttää myös rakennettaessa minkä tahansa organisaation suoritusarvointimittaristoa. Eri organisaatioissa painottuvat eri näkökulmat, mutta taustalla on kuitenkin sama tulokorttiajattelu, kuin BSC:ssä (Helsilä ja Salojärvi 2009, s.200). Liitteessä 7 on esitetty teorioiden ja mittaristojen yhteneväisyydet.

Kaplanin ja Nortonin esille tuoma BSC pitää sisällään perinteisesti seuraava neljä näkökulmaa: Talous-, asiakas- oppimis- ja prosessinäkökulmat. Yksikön toimintaedellytysten turvaaminen ja aikaansaavuus edustavat poliisilla taloudellisuus näkökulmaa. Rajavartiolaitoksella on käytössään pääkriteeri taloudellisuus ja puolustusvoimilla tuloksellisuus. Vaikka eri organisaatiot käyttävät näkökulmilleen (tulokortti) eri nimiä, niin nämä pääkriteerit pitävät sisällään taloudellisuuden ajattelun ja huomioon ottamisen. Asiakasnäkökulma on käytössä vain poliisilla asiakasmyönteisyys / yhteistyökyky nimisenä pääkriteerinä. Oppimisnäkökulma on käytössä kaikilla kolmella organisaatiolla. Poliisijohdon mittaristossa se on pääkriteerinä itsensä kehittäminen. Puolustusvoimilla kokonaisuus löytyy alakriteereistä Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä, nämä alakriteerit löytyvät eri pääkriteerien alta. Rajavartiolaitoksella on pääkriteerinä kehittymiskyky- ja halu, joka kattaa oppimisnäkökulman. Prosessinäkökulma löytyy poliisijohdon mittaristosta useammankin pääkriteerin alta (Yksikön toimintaedellytysten turvaaminen, tehtäväjohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja yhteistoiminta). Kun BSC:n teoriaa verrataan turvallisuusorganisaatioiden suoritusarvointien pääkriteereihin, niin poliisijohdon käyttämä mittaristo yhtyy 100 %:sti BSC:n kanssa. Puolustusvoimilla, poliin ja rajavartiolaitoksen yhtyvät 50 %:sti.

Navigator mittaristo on varsin yhteneväinen BSC:n kanssa. Navigatorissa pyritään ottamaan huomioon myös älyllisen pääoman vaikutus, tämä näkyy henkilöstö- sekä uudistumisen ja kehittämisen pääkriteerien olemassaolona. Navigatorin näkökulmat tai painopistealueet ovat: Taloudellinen, asiakas, henkilöstö, prosessi ja uudistusten tekeminen. Navigatorin osalta Talous-, asiakas- ja prosessi näkökulmien linkitys mittaristoihin on yhteneväinen edellä käsitel-

lyn BSC:n kanssa, koska kyseessä ovat samat näkökulmat. Navigator mittaristo on käytännössä vain kaksi uutta näkökulmaa BSC:n, Henkilöstö- sekä uudistumisen ja kehittymisen näkökulmat. Henkilöstö näkökulmaa ei löydy poliisin mittaristosta. Uudistumisen ja kehittymisen näkökulmaa ei myöskään löydy poliisilta. Poliisijohdon mittaristo yhtyy Navigatorin kanssa 100 %, rajavartiolaitoksen 80 %:sti, puolustusvoimien 60 %:sti ja poliisin 40 %:sti.

Sink jakaa organisaatioiden suorituskyvyn eri osa-alueisiin, joita on kahdeksan. Osaltaan asiat ovat samoja, kuin BSC:ssä ja Navigatorissa. Tuloksellisuus näkökulma on sama, kuin BSC:n taloudellisuus. Tuloksellisuus löytyy kaikista arvioitavista mittaristoista. Tehokkuutta mitataan puolustusvoimilla ja rajavartiolaitoksella resurssien tehokkaalla ja taloudellisella käytöllä. Molemmissa mittaristoissa on käytössä sama alakriteeri. Laatua mitataan vain rajavartiolaitoksella, jossa se on nostettu yhdeksi pääkriteeriksi. Kannattavuutta ja tuottavuutta ei mitata missään mittaristossa. Työelämän laatua on nostettu sekä puolustusvoimilla, että rajavartiolaitoksella yhdeksi pääkriteeriksi, jota arvioidaan toimintana työssä ja työyhteisössä. Poliisijohdolla työelämän laatu on osa henkilöstöjohtamista. Uudistusten tekemistä arvioidaan puolustusvoimilla ja rajavartiolaitoksella alakriteerin osana, jossa painopiste on työn kehittämisessä. Poliisijohdossa uudistusten tekemistä arvioidaan osana itsensä kehittämistä. Puolustusvoimien mittaristo yhtyy Sinkin teoriaan 57 %:sti, poliisi 14 %:sti, poliisijohto 43 %:sti ja rajavartiolaitos 71 %:sti.

Toiskallio (Toiskallio 1996, s.21) nostaa esille kahdeksan sotilaan toimintakyvyn osa-aluetta, jotka ovat: Keskeisten tietojen hallinta, motivaatio, toiminta työyhteisössä, henkisen paineen sieto, tilannekokonaisuuksien tajuaminen, tavoitteiden yhteensovittaminen, vastuuntunto ja luottamus itse, esimieheen, tst-toveriin ja välineisiin. Kaikissa mittaristoissa arvioidaan keskeisten tietojen hallintaa. Motivaatiota ei sellaisenaan arvioida pää- tai alakriteerinä. Toisaalta voitaisiin todeta tuloksellisuus pitää sisällään myös motivaatiotekijän, koska ilman motivaatiota ei työntekijä todennäköisesti pysty tekemään tulostakaan. Toimintaa työyhteisössä löytyy kaikista mittaristoista pl. poliisijohto. Poliisijohdon käyttämässä mittaristossa on kuitenkin painotettu toimivan työyhteisön luomista, mutta ei itse arvioitavan toimintaa siinä. Henkisen paineen sietoa ei arvioida missään mittaristossa. Tilannekokonaisuuksien tajuaminen ja tavoitteiden yhteensovittaminen on osa poliisijohdon tehtäväjohtamisen pääkriteeriä. Luottamusta itseensä, esimieheen tai välineisiin ei arvioida missään mittaristossa. Puolustusvoimien, rajavartiolaitoksen ja poliisin mittaristot yhtyvät 25 %:sti Toiskallion teoriaan. Poliisijohdon mittaristo 50 %:sti.



### 5.3 Yhteenveto ja tulkinta

Verrattaessa puolustusvoimien, rajavartiolaitoksen ja poliisin suoritusarviointimittaristoja keskenään voimme todeta, että niissä on samoja piirteitä. Kaikki puolustusvoimien pääkriteerit löytyvät rajavartiolaitoksen suoritusarvioinnista myös pääkriteereinä. Suurimmat poikkeavuudet ovat, että rajavartiolaitoksella on pääkriteereitä kuusi, eikä kolme kuten puolustusvoimilla. Rajavartiolaitos on halunnut korostaa johtajuuden, laadun ja kehittymiskyvyn- ja halun merkitystä ja ne ovat omina arvioitavina pääkriteereinä. Poliisilla merkittävin poikkeavuus verrattuna puolustusvoimiin tai rajavartiolaitokseen on se, että poliisi varaa ylimmälle johdolle selkeästi oman mittariston, jossa painopiste on strategisen tason suunnittelussa ja toteutuksessa. Mielenkiintoinen huomio on myös se, että puolustusvoimilla, joka mainostaa itseään Suomen johtamiskouluna, ei kuitenkaan arvioida johtamista osana suoritusarviointia. Poliisi ja rajavartiolaitos arvioivat myös henkilöstön johtamistaitoa, mikäli arvioitavat ovat esimiesasemassa.

Mikään arvioitavista mittaristoista ei yhdy 100 % tutkimuksessa käsiteltyjen teorioiden kanssa. Tämä on luonnollista, koska teorialla on pääosin tehty yksityiselle sektorille, joten niissä yhtenä painopisteenä on tuloksellisuus ja sitä kautta myös taloudellisen tuloksen maksimointi. Mittaristoista löytyy kuitenkin selkeästi linkki aihealueen teorioihin. Mittaristojen ja teorioiden arviointiin vaikuttaa myös se, että kuinka monta pääkriteeriä kussakin mittaristossa on. Puolustusvoimien kolmen pääkriteerin ja rajavartiolaitoksen kuuden vertaaminen sellaisenaan keskenään ei välttämättä anna oikeaa kuvaa niiden suhteesta teoriaan. Eri mittaristojen pääkriteerien määrä tulee suhteuttaa keskenään, kun mittaristoja verrataan teoriaan tai jopa keskenään.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ESITYKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisten turvallisuusorganisaatioiden henkilöstön suoritusarviointien taustaa ja analysoida yleisesti suoritusarvioinnin perusteita. Tutkimus toimi myös esikartoituksena aihealueeseen ja siitä tehtyihin tutkimuksiin. Tavoitteisiin etsittiin ratkaisua vastaamalla tutkimuskysymyksiin ja tutustumalla aihepiirin aikaisempaan tutkimukseen.

Tutkimuksessa tarkasteltiin:

- Suorituskykyä, henkilöstön suorituskykyä ja toimintakykyä
- Mittaamista ja suorituskykymittaristoja

Tutkimus toteutettiin pääosin vertailevana asiakirjatutkimuksena, jossa tutustuttiin aiempaan tutkimukseen ja aihealueeseen. Teoriaperustan luomisen jälkeen teoriaa verrattiin suoritusarviointimittaristoihin hermeneuttisen ja käsite-analyttisen lähestymistavan kautta, jossa tutkija pyrki tulkitsemaan, luokittelemaan ja esittämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen päättötutkimuskysymyksenä oli: Mihin perustuvat Suomen turvallisuusorganisaatioiden käyttämät henkilöstön suoritusarviointimittaristot? Kysymykseen pyrittiin löytämään vastaus vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä on henkilöstön suorituskyky?
- Miten henkilöstön suorituskykyä voidaan mitata?
- Minkälaisia henkilöstön suoritusarviointimittaristoja Suomen turvallisuusviranomaisilla on?
- Miten Suomen turvallisuusorganisaatioiden mittaristot poikkeavat toisistaan?

Suomen turvallisuusorganisaatioiden käyttämät henkilöstön suoritusarviointimittaristot perustuvat mittaamisen ja johtamisen perusajatukseseen, jossa oikeita asioita mittaamalla voidaan kohdentaa henkilöstön suorituskykyä organisaation kannalta parhaaseen suuntaan. Mittaristot rakentuvat tasapainotetun mittaamisen ajatukselle, jonka perusteella on kullekin organisaatiolle rakennettu oma mittaristo, joka palvelee organisaation tarpeita. Kaikilla tutkituilla mittaristoilla on linkki tieteenalan teoriaan ja ne eivät poikkea rakenteiltaan tai peruseräpäätteiltään toisistaan.

Tutkimuksen perusteella käsite suorituskyky voidaan määrittää usealla eri tavalla. Eri tieteenalat ja erilaiset käyttötarkoitukset antavat reunaehdot kulloisellekin käsitteelle ja sen merki-

tykselle. Henkilöstön suorituskäsite on yksilön kyky tehdä tuloksi suhteessa tavoitteisiin ja kykyä toimia tarkoituksen mukaisella tavalla.

Henkilöstön suorituskyyä voidaan mitata käyttämällä erilaisia tasapainotettuja mittaristoja tai sitten luomalla mittariston hyväksikäyttäen jotakin muuta mallia suorituskyyvystä. Mittaristojen luonne ja mitattavat kohteet määräytyvät tarpeen mukaan. Valitsemalla mitattavat kohteet oikein voidaan mittaristolla vaikuttaa mitattavien kohteiden suoritustason nousuun. Numeraalisten mittareiden käyttö on helpointa, koska silloin tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään.

Puolustusvoimilla, rajavartiolaitoksella ja poliisilla on käytössään henkilöstön suoritusarviointeihin omat mittaristot. Mittaristot perustuvat käytännössä tasapainotetun mittariston malliin, tosin valtionhallinnossa on mukaan otettu myös älyllisen pääoman mallia, koska taloudellisten arvojen mittaaminen julkisessa hallinnossa on haastavaa. Puolustusvoimilla ja rajavartiolaitoksella on käytössä koko henkilöstölleen tehtävästä tai koulutuksesta riippumatta yksi suoritusarviointimittaristo. Poliisilla on käytössään kaksi mittaristoa toinen ylimmälle johdolle ja toinen muulle poliisin henkilöstölle.

Puolustusvoimien, rajavartiolaitoksen ja poliisin käyttämät mittaristot eroavat jonkin verran toisistaan. Kuitenkin niissä on paljon samoja piirteitä, johtuen kaikkien toimialojen yhteisistä piirteistä ja varsinkin puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen kohdalla on todennäköisesti käytetty benchmarking tekniikkaa, koska osa mittareista on sanasta sanaan samanlaisia. Suurimmat erot syntyvät lähinnä mitattavista asioista ja kriteerien määrästä. Puolustusvoimien mittaristo on ainoa, jossa ei arvioida johtajuutta tai johtamiskäyttäytymistä. Kaikissa muissa näin tehdään, vähintään silloin, kun arvioitava henkilö on esimiesasemassa. Poliisilla on kaikkien korkeimmalle johdolle oma mittaristo, jossa painottuu johtamisen eri osa-alueet ja toiminta organisaation johtajana.

Tutkijan mielestä tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset, joten tutkielman tavoite saavutettiin. Tosin kysymyksiä olisi voinut käsitellä vielä syvällisemmin peilaten suurempaa teoria katsaukseen ja haastatteleamalla mittaristojen luomisen kanssa olleita ihmisiä. Työn laajuus pakotti, kuitenkin tekemään rajauksia sen suhteen millä tasolla ja kuinka syvällisesti ja miten asioita voitiin käsitellä ja tutkia.

Tämän tutkielman jälkeen jää vielä useita mielenkiintoisia tutkimusaiheita suoritusarvioinnin alueelta. Ensinnäkin tilastollisesti voitaisiin tutkia, että miten organisaatioissa henkilöstön

suoritusarviointien taso suhteutuu organisaation suorituskykyyn ja vaikuttaako henkilöstön suoritusarvioinnit organisaation suorituskykyyn? Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi luoda uusi malli puolustusvoiminen henkilöstön suoritusarvioinnille. Kolmanneksi voitaisiin tutkia, että miten puolustusvoimien henkilöstö ja esimiehet suhtautuvat suoritusarviointiin.

Teorialuvuissa kaksi ja kolme käsitellään suorituskyvyn/toimintakyvyn ja mittaamisen teoriaa. Luvut rakentuvat aikaisempien tutkimusten pohjalle ja niistä saa yleiskäsityksen käsiteltävästä asiakokonaisuudesta ja miten se liittyy tutkimuksen aiheeseen. Lähdekritiikkinä on pidetty, että tutkimuksessa ei käsitellä alle Pro Gradu tason tuloksia. Pääosa tausta-aineistosta on läpäissyt jo jonkin tieteellisen seulan. Samoin asioissa on pyritty alkuperäislähteille. Osa tieteellisestä tutkimuksesta on kuitenkin jopa keskenään pienessä ristiriidassa. Luvuissa ei käsitelty perin pohjin erilaisia teorioita, vaan on pyritty valitsemaan aiheeseen soveltuvimmat työn laajuuteen suhteutettuna. Teorialuvut eivät anna täydellistä kuvaa sellaisenaan suorituskyvystä tai mittaamisesta, mutta yleiskuvan luomiseen ne soveltuvat. Luvuissa neljä ja viisi käsitellään suoritusarviointimittaristoja. Käytännössä ainoa käytettävissä oleva materiaalia aiheista on hallinnonalan viralliset asiakirjat, joissa asia ohjeistetaan ja käsketään. Käsiteltävistä mittaristoista ei ollut tutkimuksia. Lukuihin neljä ja viisi tulee käyttää lähdekritiikkiä, koska ne perustuvat vain yhden hallinnonalan asiakirjojen tutkimiseen ja tulkintaan.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää julkisen hallinnon ja erityisesti erilaisten turvallisuusorganisaatioiden suoritusarviointityöhön ja niiden henkilöstön suoritusarviointimittaristojen kehittämiseen. Tulokset eivät välttämättä sovellu yksityisen sektorin toiminnan tukemiseen. Tutkimustulosten yleistettävyyteen on suhtauduttava tarpeellisella lähdekritiikillä ja lisäksi on huomioitava, että tutkimuksen tulokset ovat perustuneet vuonna 2012 käytössä olleisiin suoritusarviointimittaristoihin.

## LÄHTEET

### JULKAISTUT LÄHTEET

#### a. Kirjallisuus

Andersin, H., Karjalainen, J. & Laakso, T. 1994. Suoritusten mittaus ohjausvälineenä. 8/94 Metalliteollisuuden Keskusliitto, Tampere. 111 s. ISBN 951-817-594-2.

Eskola, J ja Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä. 266 s. ISBN 951-768-035-X.

Drucker, P., 1954. The Practice of Management. HarperBusiness, Reissue edition (2006) Lontoo. 416 s. 978-0060878979

Helsilä M ja Salojärvi S (toim), 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna. 439 s. ISBN 978-952-14-1412-1

Huuhtanen M, Jämsén S, Maaniemi J, Lahti C, Karppinen V. 2005. Palkkausuudistus valtio-sektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkka-eroihin. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership Raportti 2005/3. Espoo. 130 s. ISBN 951-22-7960-6

Kaplan, RS. & Norton, DP. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

Laine, M, Bamberg, J ja Jokinen P (toim.). 2008 Tapaustutkimuksen taito, Gaudeamus Helsinki University Press, Yliopistopaino, Helsinki. 300 s. ISBN 952-49-5032-4

Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Kauppakaari oyj, Yrityksen tietokirjat. 360 s. ISBN 952-14-0050-1.

Lönnqvist, A ja Mettänen, P, 2003. Suorituskyvyn mittaaminen- Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki, Edita Prima Oy. 147 s. ISBN 951-37-3960-0.

Metsäpelto, T. 1996. Kannustavaan palkkaukseen-Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen. Edita, Helsinki.

Neilimo, K., Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede, tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 2:12, Tampere. 82 s. ISBN 951-44-1072-6.

Neilimo, K ja Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6 p. Helsinki, Edita oy. 366s. ISBN 951-37-3442-0.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos / Teollisuustalous. 143 s. ISBN 951-22-1774-0.

Olve, N-G. Roy, J & Wetter, M. 1998. Balance Scorecard- Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY, Helsinki. 256 s. ISBN 951-0-22724-2.

Salo M-P. 1997. Tehtäväkohtainen palkkausjärjestelmä johtamisen apuvälineenä. Näkökulmana henkilöstön arvot ja tarpeet. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja hallinnon laitos, julkaisusarja 2, työpapereita N:o 4. 115 s. ISBN 951-25-0943-1

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lahti, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, tutkimusraportti 2. 29 s. ISBN 951-764-599-6.

Thompson M. 2000. Salary progressions systems. White, Geoff& Homan, Gill (toim). Reward management : A critical text. Routledge New York. 225 s

Toiskallio J.1996. Sotilasspedagogiikan lähtökohtia. Maanpuolustuskorkeakoulu, koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2 N:o 3. 105 s.

Toiskallio J (toim). 1998. Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Maanpuolustuskorkeakoulu, koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2 N:o 4. 185 s. ISBN 951-25-0966-0

Valtion työmarkkinalaitos. 1996. Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen. Edita, Helsinki. 203 s. ISBN 951-37-2000-4

Ukko, J. Tenhunen, J. Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lahti, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU - Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, tutkimusraportti 11. 88 s. ISBN 952-214-117-8.

Uusi-Rauva, E.1996. Tuottavuus- mittaa ja menesty. Vantaa, TT-Kustannustieto OY. 296 s. ISBN 951-599-130-7.

Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Lahti, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU –Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, tutkimusraportti 3. 25 s. ISBN 951-764-614-3.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 112. 65 s. ISBN 951-764-311-X.

White, G.2000. Determining Pay. White, Geoff& Homan, Gill (toim). Reward management : A criticall text. Routledge New York. 225 s

#### b. Artikkelit, opinnäytteet ja muut tutkimustyöt

Adler AB, Thomas JL & Castro CA. 2005. Measuring Up: Comparing Self-Reports With Unit Records for Assessing Soldier Performance. Military Psychology 17. s 3-24

Bourne, M., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No 7, s. 754-771.

Erbrech F ja Siemala P. 2009. Motivaatio ja palkitseminen case: Celectus Oy. Laurea ammattikorkeakoulu. Vantaa. 101 s.

Dahlsten, F., Styhre, A. & Willander, M. 2005. The unintended consequences of management by objectives: The Volume growth target at Volvo Cars. *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford 2005. Vol. 26, s.529-542.

Grady, MW. 1991. Performance measurement: Implementing strategy. *Management Accounting*, June 1991, s. 49-53.

Hakonen A. 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. *Lisensiaattityö*. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Espoo. 117 s

Hamann P.M, Schiemann F, Bellora L ja Guenther TW. 2013. Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational Research Methods* 16 (1), s.67-87.

Kuang-Hua, H. 2005. Using Balanced Scorecard and Fuzzy Data Envelopment Analysis for Multinational R&D Project Performance Assessment. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge. September volume 7, s. 189-196.

Kulla J. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. *Lisensiaattityö*. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Espoo. 146 s

M.C. Cicek, G. Köksal & N.R. Özdemrel. 2005. A Team Performance Measurement Model for Continuous Improvement. *Total Quality Management*, vol.16, No.3, s.331-349.

Neely, A. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 17, No 11, s. 1131-1152

Nylander MF. 2006. Palkkausjärjestelmän uudistaminen ja muutoksen viestintä - tapaustutkimus Teknillisessä korkeakoulussa. Pro Gradu. Helsingin yliopisto. Helsinki. 95 s.



- Palvalin M. 2011. Johtamista tukevan mittaamisen nykytila suomalaisissa palveluorganisaatioissa. DI-työ. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. 66 s.
- Pirinen M. 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasoilla Motivaatio- ja sitoutumisnäkökulma. Pro Gradu. Aalto yliopisto, laskentatoimen laitos. Helsinki. 77 s.
- Salmi T ja Järvenpää M. 2000. Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. Liiketaloudellinen aikakauskirjassa 2/00, Helsinki. ss. 263-275.
- Sink, DS.1983. Much About Productivity: Where Do We Go From Here. Industrial Engineering, Vol 15, N:o 10, s.36-48.
- Sink, DS.1985. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. New York, John Wiley and Sons, Inc. 518 s. ISBN 0-471-89176-2.
- Toivanen, J. Balance Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa, väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta. 216 s.
- Tucker JS ja Gunther KM. 2009. The Application of A Model of Adaptive Performance to Army Leader Behaviors. Military Psychology 21. s 315-333.
- Ukko J, Tenhunen J ja Rantanen H. 2007. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. International journal of production economics 110. s,39-51.
- Ukko J. 2009. Managing thought measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta 214 s.
- Uusikartano P. 2008. Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen projektiorganisaatiossa: tapaustutkimus. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta. 87 s.
- Vertanen M. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen joukkoyksikössä organisaatiorakenteen näkökulmasta. Pro Gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. 68 s.

Virtanen S. 2012. ”Tuleeko meistä sakotuskoneita?” Poliisin palkkausjärjestelmä. Pro Gradu. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki. 104 s.

c. Internet ja muut sähköiset lähteet

Kokko O.2011. 1000 euron edut-kerää kaikki töistä. Taloussanomat. 26.11.2010.

<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/11/26/1000-euron-edut-keraa-kaikki-toista/201016147/139> 13.2.2013

Kuntatyönantaja.2/2002. Kunta-ala varautuu kilpailuun työntekijöistä. s.10-11.

[http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2002/2/Documents/Kunta-ala\\_varautuu\\_kilpailuun\\_ty%C3%B6ntekij%C3%B6ist%C3%A4\\_s.10-11\\_%28pdf%29.pdf](http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2002/2/Documents/Kunta-ala_varautuu_kilpailuun_ty%C3%B6ntekij%C3%B6ist%C3%A4_s.10-11_%28pdf%29.pdf)  
06.03.2013

Meltti M.2013. Tarvitsemme luvan toiminnan kehittämiseen. Valtiotyönantaja 1/2013.

[www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/1\\_2013/kolumni/index.jsp](http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/1_2013/kolumni/index.jsp) 18.3.2013

Spolsky, J. October 2008. Sins of Commissions. Incentive.

<http://www.inc.com/magazine/20081001/how-hard-could-it-be-sins-of-commissions.html?partner=fogcreek> 27.12.2010

Tilastokeskus a. 2010. Käsitteet ja määritelmät. [http://www.stat.fi/meta/kas/p\\_eruspalkka.html](http://www.stat.fi/meta/kas/p_eruspalkka.html) 31.12.2010

d. Muut lähteet

Ala-Sankila J.2013. Puolustusvoimien operatiivinen johtaminen – sodanjohto uusien haasteiden edessä. Kylkirauta 1/2013. s.5-8.

Fiilin P. 2009. Sido palkitseminen tulokseen. Fakta, 4.

Koskinen S. 2004. Terveysindikaattorit. Hyvinvointikatsaus 1/2004. s.34-42.

Rajavartiolaitos : RVL PAKB12. 2208/17/16.12.2010

Poliisi : Poliisin palkkausjärjestelmä. Soveltamisohje. 31.12.2006

Puolustusvoimat: PE-henk os PAK 3:9 / 27.11.2000

Puolustusvoimat: PE-suun os PAK HD531 /.12.2007

Sotilasaikakausilehti 6-7 / 2001

Sotilasaikakausilehti 12 / 2002

Sotilasaikakausilehti 6-7 / 2003

Sotilasaikakausilehti 10/2006

## **LIITTEET**

Liite 1: Puolustusvoimien suoritusarviointijärjestelmä

Liite 2: Puolustusvoimien arviointikriteerien sisällön kuvaukset ja tasokuvaukset

Liite 3: Puolustusvoimien suoritusarviointilomake

Liite 4: Rajavartiolaitoksen suoritusarviointilomake

Liite 5: Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi poliisissa

Liite 6: Turvallisuusorganisaatioiden suoritusarviointimittarit ja mitattavat kohteet

Liite 7: Turvallisuusorganisaatioiden suoritusarviointimittarit versus teoria

## **PUOLUSTUSVOIMIEN SUORITUSARVIOINTIJÄRJESTELMÄ**

Suoritusarvioinnissa arvioidaan henkilön henkilökohtaista työsuoritusta arviointijakson aikana 12 alakriteerin avulla. Kriteerien sisältämiä asioita tarkastellaan suhteessa kyseiseen tehtävään. Alakriteerit on jaettu kuuteen tasoon nollan ja viiden välille (0, 1, 2, 3, 4 ja 5). Alakriteerien sisältö ja tasot 0, 1, 3 ja 5 on kuvattu sanallisesti. Tasot 2 ja 4 suhteutetaan em. sanallisiin tasokuvauksiin. Arvioitavat kriteerit ovat seuraavat:

### **1. TULOKSELLISUUS**

- 1.1 Tulostavoitteiden saavuttaminen
- 1.2 Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö
- 1.3 Tehtävien itsenäinen hoitaminen
- 1.4 Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen

### **2. AMMATINHALLINTA**

- 2.1 Tietotaidon laajuus ja/tai syvyys
- 2.2 Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta
- 2.3 Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä
- 2.4 Toimintojen eri osa-alueiden tunteminen

### **3. TOIMINTA TYÖYHTEISÖSSÄ**

- 3.1 Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky
- 3.2 Palautteeseen suhtautuminen
- 3.3 Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta
- 3.4 Töiden järjestelykyky

Suoritusarviointi on osa kehittämiskeskustelua. Suoritusarviointiin kuuluu itsearvio ja esimiesarvio sekä esimiehen ja alaisen yhteinen keskustelu arvioinneista. Esimies- ja itsearvi-ossa arvioidaan alaisen tehtäväkohtaista työsuoritusta arviointijakson aikana alakriteeri kerrallaan. Alakriteeristä valitaan suoritusta parhaiten kuvaava taso (0-5), joka kirjataan kokonaislukuna (ei puolia pisteitä) alakriteerin kohdalle. Arvioinnissa on käytettävä ohjeistuksen mukaisia tasokuvauksia laaja-alaisesti, eikä mitään suositeltavaa keskiarvoa saa antaa. Tavanomaista hyvää työsuoritusta kuvaa yleensä taso 3.

Kehittämiskeskustelun yhteydessä esimies kirjaa alaisen laatiman itsearvion sekä esimiesarvi-on.

Esimies ja alainen keskustelevat arviointitulokset alakriteereittäin ja toteavat myönteiset asiat sekä kehittämistarpeet. Mikäli esimies- ja itsearvion pistemäärät poikkeavat yksittäisen alakriteerin osalta toisistaan, niin esimies ja alainen arvioivat alaisen suorituksen ko. kriteerin osalta uudelleen. Alaisen toiminta sidotaan arviointijakson tehtäväkohtaiseen työsuoritukseen. Pisteytys tarkistetaan tasokuvauksista. Esimies kirjaa keskustelua seuraavan arviointituloksen.

Pääkriteerin arvo määräytyy kahden desimaalin tarkkuudella alakriteerien keskiarvosta. Suoritusarvioinnin arviointitulos on pääkriteerien keskiarvo yhden desimaalin tarkkuudella.

Lähde: PEHENKOS:n asiak n:o /2.13/D/I/ .8.2001, liite 2.

## ARVIOINTIKRITEERIEN SISÄLLÖN KUVAUKSET JA TASOKUVAUKSET

### 1. TULOKSELLISUUS

#### 1.1 Tulostavoitteiden saavuttaminen

**Tulostavoitteiden saavuttaminen (laatu, määrä ja aika), huomion kiinnittäminen työn laatuun, päättäväisyys ja sinnikkyys.**

0 Ei saavuta sovittuja tulostavoitteita. Työn laatu ei ole hyväksyttävää. Viivyttelee toistuvasti annettujen tehtävien toteuttamisessa eikä huolehdi niiden loppuunsaattamisesta.

1 Saavuttaa osan sovituista tulostavoitteista ja työn laatu on yleensä hyväksyttävää. Viivyttelee toisinaan annettujen tehtävien toteuttamisessa ja on joskus ongelmia tehtävien loppuunsaattamisessa.

2

3 Saavuttaa yleensä tulostavoitteet ja työn laatu on hyvä. Noudattaa yleensä sovittuja määräaikoja. Huolehtii yleensä tehtävien loppuunsaattamisesta.

4

5 Saavuttaa aina tulostavoitteet ja työn laatu on aina korkea. Noudattaa aina sovittuja määräaikoja. Huolehtii aina tehtävien loppuunsaattamisesta.

#### 1.2 Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö

**Toimintatapana resurssien (inhimillisten, taloudellisten, ajallisten tai materiaalistien) tehokas ja taloudellinen käyttö. Keskittyminen oleellisiin asioihin työssä.**

0 Käyttää resursseja tehottomasti ja tuhlaavaisesti. Ylikuormittaa jatkuvasti itseään/henkilöstöään jättäen asiat toistuvasti viime tippaan.

1 Saavuttaakseen tulostavoitteet käyttää resursseja ajoittain tehottomasti tai tuhlaten. Painottaa liikaa tuloksia oman/henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella.

2

3 Käyttää resursseja yleensä tehokkaasti ja taloudellisesti. Keskittyy yleensä oleellisten asioiden hoitamiseen. Saa yleensä työt sujumaan ilman omaa/henkilöstön jatkuvaa ylikuormitusta ja kiirettä.

4

5 Resurssien käyttö on aina taloudellista. Keskittyy aina oleellisten asioiden hoitamiseen. Saa aina vaikeat ja hankalatkin tehtävät toteutetuksi ilman omaa/henkilöstön pitkäaikaista ylikuormitusta ja kiirettä.

#### 1.3 Tehtävien itsenäinen hoitaminen

**Itsenäinen toimintatapa tehtävissä ja toiminnassa, jossa ei välttämättä tarvita esimiehen tukea ja neuvoja.**

0 Hänen johtamisensa teettää melkoisesti ylimääräistä työtä. Ei ota huomioon toiminnassaan työyksikkönsä tavoitteita. Välttelee vastuun ottamista tehtävistään. Tuo tarpeettomasti pulmia esimiesten ratkaistavaksi.

1 Kykenee hoitamaan ja vastaamaan vain tarkasti määritetyistä tehtävistä.

2

3 Kantaa toimivaltansa puitteissa vastuuta ja tekee itsenäisiä ratkaisuja.

4

5 Kykenee toimivaltansa puitteissa kaikissa tilanteissa toimimaan täysin itsenäisesti ja tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja/tai päätöksiä.

#### **1.4 Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen**

**Henkilöstön/itsensä kouluttaminen ja omaehtoinen kehittäminen vaativampiin ja/tai laaja-alaisempiin tehtäviin. Aktiivisuus tehtäviin liittyvien menetelmien ja ratkaisujen kehittämiseksi.**

0 Ei välitä henkilöstön/itsensä ja/tai menetelmien kehittämisestä.

1 Ei yleensä kehittää aktiivisesti toiminnan sujuvuutta lisääviä työtapoja ja/tai menetelmiä eikä kouluttaudu ja/tai järjestää koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle.

2

3 Kehittää yleensä aktiivisesti toiminnan sujuvuutta lisääviä työtapoja ja/tai menetelmiä sekä kouluttautuu ja/tai järjestää koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle.

4

5 Kehittää erittäin aktiivisesti toiminnan sujuvuutta lisääviä työtapoja ja/tai menetelmiä sekä kouluttautuu ja/tai järjestää koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle.

### **2. AMMATINHALLINTA**

#### **2.1 Tietotaidon laajuus ja/tai syvyys**

**Osaamisen syvällisyys ja/tai laaja-alaisuus. Tietojen, taitojen ja erikoisosaamisen taso suhteessa omaan työhön.**

0 Tiedot, taidot ja osaaminen eivät riitä tehtävän hoitamiseen

1 Hallitsee tyydyttävästi työnsä vaatimat tiedot ja taidot.

2

3 Tietojen, taitojen ja osaamisen laajuus ja/tai syvyys riittää hyvin tehtävän hoitamiseen.

4

5 Tiedot, taidot ja osaaminen ovat erittäin syvällisiä ja/tai laaja-alaisia. Hallitsee omaa työtään laajemmat tiedot ja taidot.

#### **2.2 Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta**

**Tehtäviin liittyvien menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta, osaako soveltaa niitä tehtävässään. Kyky selvittää niiden avulla työssään esiin tulevilla tilanteilla ja ongelmilla.**

0 Ei hallitse oman työnsä vaatimia menetelmiä, välineitä ja tekniikoita.

1 Hallitsee tyydyttävästi oman työnsä vaatimat menetelmät, välineet ja tekniikat. Yllättävissä ja uusissa tilanteissa esiintyy vaikeuksia.

2

3 Hallitsee oman työnsä vaatimat menetelmät, välineet ja tekniikat. Selviää yleensä tehtävistään ja uusista ongelmatilanteista. Löytää tietojensa pohjalta uusia ratkaisumalleja.

4

5 Hallitsee erittäin hyvin oman työnsä vaatimat menetelmät, välineet ja tekniikat. Osaa yhdistää erilaista osaamista ja toimintoja keskenään.

#### **2.3 Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä**

**Aktiivisuus oman ammattitaidon ylläpitämisessä ja ajankohtaistamisessa, valmius omaksua oman tehtäväalueensa uutta tietoa. Miten panostaa, miten hyvin hyödyntää työnantajan järjestämiä koulutustilaisuuksia ja -järjestelmiä.**

0 Ei ole kiinnostunut ammattitaidon ylläpitämisestä ja ajankohtaistamisesta, ei ole kiinnostunut työnantajan järjestämästä koulutuksesta.

1 Vaikka ei erityisesti panosta ammattitaitonsa ylläpitämiseen, suhtautuu yleensä myönteisesti muutoksiin ja työssä oppimiseen.

2



3 Seuraa alansa kehitystä ja käyttää tehokkaasti hyväkseen työn suomia oppimismahdollisuuksia.

4

5 On valmis ammattitaitonsa omaehtoiseen ylläpitämiseen ja käyttää erittäin aktiivisesti hyväkseen tarjoutuvia koulutusmahdollisuuksia.

#### **2.4 Toimintojen eri osa-alueiden tunteminen**

**Tietämyksen ja asiantuntemuksen taso työhön liittyvillä osa-alueilla. Missä määrin kykenee ohjaamaan ja neuvomaan toisia eri osa-alueilla. Hallitseeko oman toimialueensa kaikki tehtävät niin hyvin, että kykenee vaihtamaan tehtäviä ja/tai toimimaan sijaisena.**

0 Ei osaa kuin rajoitetusti niitä tehtäviä tai tehtäväkokonaisuuksia, joita hänen olisi hallittava.

1 Osaa ja hallitsee vain omat tehtävänsä.

2

3 Tietämyksen taso on hyvä ja riittää hyvin suoriutumiseen jokapäiväisistä tehtävistä sekä kohtalaisen vaikeistakin tilanteista. Pystyy toimimaan sijaisena työyksikkönsä samantasoisissa tehtävissä.

4

5 Hallitsee erittäin hyvin kaikki oman toimialueensa tehtävät ja kykenee vaivatta ohjaamaan muita tai vaihtamaan tehtävästä toiseen. Pystyy toimimaan sijaisena vaativammissa tehtävissä.

### **3. TOIMINTA TYÖYHTEISÖSSÄ**

#### **3.1 Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky**

**Taito ohjata työyhteisöä toimimaan halutulla tavalla aiheuttamatta ristiriitatilanteita. Neuvottelutaidot, kyky ja taidot rakentaa yhteistyötä muihin ihmisiin, joustavuus ja toisten mielipiteiden huomioon ottaminen. Taito antaa palautetta asiallisesti.**

0 Yhteistyö hänen kanssaan ei toimi tai onnistuu. On eristäytyvä, melko joustamaton ja itsekeskeinen. Kylvää epäluuloa toisia kohtaan ja on toistuvasti ristiriitatilanteissa osallisena. Ei kykene kommunikoidaan työtovereiden kanssa. *(Varmistettava, tarvittaessa asiantuntijoiden avulla, ettei arvioitava ole joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi.)*

1 On joskus ongelmia yhteistyössä asiakkaiden, sidosryhmien, työtovereiden ja esimiesten kanssa, ei itse hakeudu yhteistyöhön. On yleensä luotettava ja riittävän joustava sekä tarvittaessa valmis auttamaan työtovereitaan. Antaa harvoin palautetta asiallisesti.

2

3 Haluaa ja kykenee yhteistyöhön asiakkaiden sidosryhmien, työtovereiden ja esimiesten kanssa. On luotettava, täsmällinen ja joustava; ymmärtää toisten kiireet ja vaikeudet. On valmis joustamaan töissään ja auttamaan työtovereitaan. Antaa yleensä palautetta asiallisesti.

4

5 Asiakkaat, sidosryhmät, työtoverit ja esimiehet haluavat työskennellä hänen kanssaan. Rakentaa aktiivisesti myönteistä yhteistyötä. On taitava neuvottelija, saa muut helposti hyväksymään ideat, suunnitelmat, toimenpiteet ja tavoitteet sekä sitoutumaan niihin. Antaa aina palautetta asiallisesti.

#### **3.2 Palautteeseen suhtautuminen**

**Miten suhtautuu itseensä kohdistuvaan asialliseen palautteeseen ja ottaa sen toiminnassaan huomioon.**

0 Ei siedä minkäänlaista asiallista palautetta tai arvostelua eikä ota sitä toiminnassaan huomioon.

1 Suhtautuu saamaansa asialliseen palautteeseen varauksellisesti ja ottaa sen toiminnassaan vain harvoin huomioon.

2

3 Suhtautuu yleensä hyvin asialliseen palautteeseen ja ottaa sen toiminnassaan huomioon.

4

5 Suhtautuu erittäin hyvin asialliseen palautteeseen. Pyrkii usein itse aktivoimaan ympäristöön palautteen antamiseen ja ottaa sen aina toiminnassaan huomioon.

**3.3 Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta****Taito eritellä ja ratkaista asioihin ja/tai henkilöihin liittyviä ristiriita- ja ongelmatilanteita.**

0 Välttelee ongelmiin puuttumista. Ei ole ongelma- ja ristiriitatilanteissa valmis minkäänlaisiin myönnytyksiin. Ratkaisut sattumanvaraisia tai toteuttamiskelvottomia.

1 Pyrkii yleensä ratkaisemaan ongelma- ja ristiriitatilanteet, vaikka ei läheskään aina kykene hallitsemaan niitä ja saattaa joskus viivytellä tarvittavien toimenpiteiden käynnistämässä. Ratkaisut ovat joskus sekavia ja ne voivat johtaa vaikeuksiin.

2

3 Ongelma- ja ristiriitatilanteissa ryhtyy yleensä etsimään ratkaisuja. Ne ovat yleensä riittävän selkeitä ja toteuttamiskelpoisia.

4

5 Vaikeissakin ongelma- ja ristiriitatilanteissa saa muut kuuntelemaan itseään sekä osoittaa suurta kärsivällisyyttä, hienotunteisuutta ja arvostusta. Ryhtyy aina toimenpiteisiin, on avoin ja valmis ratkaisemaan ongelmia. Ratkaisut ovat aina perusteltuja, selkeitä ja toteuttamiskelpoisia.

**3.4 Töiden järjestelykyky****Järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus omassa tehtävässään, tilanteen, vaatimusten ja tavoitteiden huomioon ottaminen. Keskittyminen työssä olennaisten asioiden hoitamiseen. Tehtäviin kuuluvien asioiden järjestely ja organisointi.**

0 Toiminta kohdistuu väärin asioihin. Ei kykene arvioimaan tavoitteiden kannalta tärkeitä asioita. Asettaa epärealistisia tavoitteita. Keskittyy liian pitkäksi aikaa vain yhteen tehtävään kerrallaan.

1 Ei ennakoi riittävästi muutoksia tai ryhdy toimenpiteisiin päättäväisesti riittävän ajoissa. Keskittyy liian yksipuolisesti tehtävänsä tiettyihin osa-alueisiin tai turhan työn tekemiseen/teettämiseen.

2

3 Toimii yleensä järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti viedäkseen asioita eteenpäin. Ennakoi muutoksia ja järjestelelee eri työvaiheet siten, että tavoitteiden kannalta olennaiset asiat tulevat hoidettua myös poikkeustilanteissa.

4

5 On erittäin järjestelmällinen ja suunnitelmallinen ja ottaa kaikki tarvittavat tilannetekijät huomioon, ennakoi muutokset hyvin pitkälle. On valmis itse joustamaan ja varmistamaan tärkeiden tavoitteiden toteutumisen. Huolehtii aina tavoitteiden toteutumisesta ja puuttuu ajoissa ongelmiin.

Lähde: PEHENKOS:n asiak n:o /2.13/D/I/ .8.2001, liite 2.1.

## KAPTEENI IKOSEN TUTKIELMAN

## LIITE 3



PUOLUSTUSVOIMAT

SUORITUSARVIOINTI YHTEENVETOLOMAKE

J-yks(vast)	Työpiste
-------------	----------

ARVIOITAVAT KRITERIT:	ESIMIESARVIO	ITSEARVIO	ARVIOINTITULOS KESKUSTELUN JÄLKEEN
Arvioidaan tehtäväkohtaista työsuoritusta	PIST (0-5)	PIST (0-5)	
<b>1. TULOKSELLISUUS</b>			
1.1. Tulostavoitteiden saavuttaminen			
1.2. Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö			
1.3. Tehtävien itsenäinen hoitaminen			
1.4. Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen			
(KA)			
<b>2. AMMATINHALLINTA</b>			
2.1. Tietotaidon laajuus ja/tai syvyys			
2.2. Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta			
2.3. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä			
2.4. Toimintojen eri osa-alueiden tunteminen			
(KA)			
<b>3. TOIMINTA TYÖYHTEISÖSSÄ</b>			
3.1. Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky			
3.2. Palautteeseen suhtautuminen			
3.3. Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta			
3.4. Töiden järjestelykyky			
(KA)			
<b>PÄÄKRITERIEN KESKIMÄÄRÄ</b>			

Arvioitava henkilö hyväksyy arviointituloksen ☐ kyllä ☐ ei

Esitän arvioinnista seuraavat huomautukset

Suoritusarvioinnin allekirjoitukset

Pvm	Esimiehen virka-asema, allekirjoitus ja nimenselvennös	Pvm	Alaisen allekirjoitus
-----	--	-----	-----------------------

Esikuntakoulu 11.2000

Lähde: PEHENKOS:n asiak n:o /2.13/D/I/ .8.2001, liite 2.2.

## RVL SUORITUSARVIOINTILOMAKE (yhdistelmälomake) VUOSI

Hallintoyksikkö:

Työpiste:

Arvioitava:

Esimies:

Alle 6 kk nykyisessä tehtävässä ☐ ( x )Alle 6 kk nykyisessä tehtävässä ☐ ( x )

Tehtävänimike:

Tehtävänimike:

Arviointiaika: .20

Arviointi on: (rastita oikea vaihtoehto)

- ☐ 1. arviointi tarkastelujaksolla .20 - .20
- ☐ Uusinta-arviointi

PÄTEVYYSTEKIJÄT	Itse- arviointi asteikolla 1-5	Esimiehen arviointi asteikolla 1-5	Suoritus- arviointi- tulos 1-5	Perustelu jatkuu tarvittaessa sivulla 2
<b>1. AMMATINHALLINTA</b>				
1.1 Monitaitoisuus				
1.2 Välineosaaminen				
1.3 Tiedon syvyys/laajuus				
1.4 Tehtävien itsenäinen hoito				
1.5 Kielitaito (mikäli tehtävässä tarvitaan)				
<b>2. TULOKSELLISUUS</b>				
2.1 Tavoitteiden saavuttaminen				
2.2 Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö				
<b>3. LAATU</b>				
3.1 Huolellisuus ja virheiden analysointi				
3.2 Työn laadukkuus				
<b>4. TOIMINTA TYÖSSÄ JA TYÖYHTEISÖSSÄ</b>				
4.1 Vuorovaikutus työyhteisön ulkopuolelle				
4.2 Yhteistyö työyhteisössä				
4.3 Palautteeseen suhtautuminen				
<b>5. KEHITTÄMISKYKY JA -HALU</b>				
5.1 Suhtautuminen uusiin tehtäviin ja osallistuminen työn kehittämiseen				
5.2 Ammattitaidon ylläpito				
<b>6. JOHTAMISTAITO</b>				
6.1 Tasapuolisuus ja luotettavuus				
6.2 Motivointikyky				
6.3 Töiden järjestely				
6.4 Alaisista huolehtiminen				
6.5 Päätöksenteko				
SUORITUSARVIOINNIN KOKONAISTULOS				Edellisen suoritusarvioinnin kokonaistulos

- ☐ Hyväksyn arviointituloksen
- ☐ En hyväksy arviointitulosta
- ☐ Siirrän arvion tarkastettavaksi esimiehen esimiehelle
- ☐ Hyväksyn, että arviointitiedot voidaan luovuttaa luottamusmiehelleni

Arvioitsijan allekirjoitus  
\_\_\_\_\_

Arvioitavan allekirjoitus  
\_\_\_\_\_

## HENKILÖKOHTAISEN TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI POLIISISSA

### 3.3 Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi

#### 3.3.1 Kohde

Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin kohteena on virkamiehen selviytyminen työstä ja siinä asetetuista tavoitteista. Virkamiehen työsuoritusta, aikaansaannoksia ja työssä käyttäytymistä verrataan tehtäväkuvaukseen, tulos- ja kehityskeskusteluissa asetettuihin tavoitteisiin ja muihin organisaation ja esimiehen ilmaisemiin odotuksiin.

#### 3.3.2 Ajankohta

Virkamiehen henkilökohtainen työsuoritus arvioidaan kerran vuodessa pääsääntöisesti tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Lisäksi arviointi suoritetaan aina, kun virkamiehen *tehtävät ja vaativuustaso* muuttuvat. Viimeksi mainitussa tilanteessa arviointi suoritetaan kolmen tai viimeistään kuuden kuukauden kuluessa muutoksesta. *Kunnes virkamiehen suoritustaso muuttuneissa tehtävissä on arvioitu, muutetaan hänen vanha suoritusosansa henkilökohtaiseksi euromääriseksi lisäksi, joka on sama kuin se oli vanhassa tehtävässä (muutos 1.8.2006 lukien, ks. Liite 1 Suoritusosan käyttäytyminen vaativuustason muuttuessa ja poliisihallinnon sisäisissä nimitystilanteissa).*

*Mikäli kysymyksessä on pidemmän aikavälin kuluessa tehtävissä tapahtuneista muutoksista taikka yksittäisestä lisätehtävästä johtuva vaativuustason tarkistus, säilyy HTS % entisen suuruisena seuraavaan arviointiin saakka.*

#### 3.3.3 Arvioinnin suorittaja, hyväksyjä ja vahvistaja

Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioi pääsääntöisesti virkamiehen ohjesäännössä, työjärjestyksessä tai muutoin määrätty lähin *palkkavaltuudet omaava* esimies. Esimiehellä edellytetään olevan kokemusta henkilöstöjohtamisesta. Suoritustason arviointi ja sen määrittelyn perusteet kirjataan tulos- ja kehityskeskustelulomakkeen asianomaiseen kohtaan. Arvion hyväksyy arvion tehneen *esimiehen* lähin tai yksikön rakenteesta johtuen muu ylempi esimies ja vahvistaa viraston tai laitoksen *päällikkö*.

*Mikäli arviointia ei vahvisteta lähimmän esimiehen esittämällä tavalla, on uudessa keskustelussa ilmoitettava virkamiehelle muutoksesta ja sen perusteista.*

Ennen tulos- ja kehityskeskustelujen käymistä esimiehen on toimitettava virkamiehelle suoritusarviointia koskeva asteikko, jotta virkamiehellä on mahdollisuus ennen keskustelujen käymistä itse arvioida sanallisesti oma suoriutumisen- sa käyttäen tulos- ja kehityskeskustelulomakkeen henkilökohtaisen suorituksen arviointi -osaa.

#### 3.3.4 Arviointiperiaatteet

Henkilökohtaista suoritustasoa arvioitaessa arvioidaan henkilön suoriutumista työtehtävistään ja hänen työkäyttäytymistään. Arvioinnin kohteena ei sen sijaan ole virkamiehen persoona.

Henkilön työsuoritusta arvioidaan hänen tehtävässään. Kun henkilö on sijoitettu tietylle vaativuustasolle, arvioidaan hänen suoriutumistaan vaativuustason asettamien vaatimusten kannalta.

Henkilön työsuoritus arvioidaan kunkin arviointikriteerin suhteen erikseen. Näin ollen esimerkiksi ammatinhallintaa arvioitaessa ei oteta huomioon aikaansaavuutta, joka arvioidaan omana tekijänään.

Arvioinnin yhteydessä tulee esittää ne asiat ja tapahtumat, joihin arviointi perustuu. Perustelut tulee esittää kirjallisesti ja ne tulee käydä läpi tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä.

Arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota virkamiehen kokonaisvaltaiseen pidemmän aikavälin suoriutumiseen. Siten arviointia ei tulisikaan perustaa esimerkiksi yksittäisille juuri ennen arviointia tapahtuneille seikoille vaan suoriutumista arvioitaessa lähtökohtana tulisi olla vähintään vuoden työsuoritus kokonaisuutena.

### 3.3.5 Arviointitekijät

Henkilökohtaisen suoritustason määräytymisperusteet ovat ammatinhallinta, aikaansaavuus, asiakasmyönteisyys- ja yhteistyökyky, täsmällisyys sekä johtamistaito.

*Ammatinhallinnan* arvioinnissa otetaan huomioon, miten

- virheetöntä, laadukasta ja huolellista työn jälki on
- virkamies hallitsee menetelmät, välineet ja materiaalit
- laajan alueen tehtävät virkamies hallitsee
- tasapuolinen virkamies on työssään
- virkamies suhtautuu uudistuksiin
- virkamies omaksuu uudet asiat

*Aikaansaavuuden* arvioinnissa otetaan huomioon, miten virkamies

- pääsee työssään asetettuihin tavoitteisiin
- selviää kiireistä
- pysyy aikatauluissa
- osaa järjestää työnsä

*Asiakasmyönteisyyden ja yhteistyökyvyn* arvioinnissa otetaan huomioon, miten

- virkamies tulee toimeen asiakkaiden kanssa
- virkamies huolehtii poliisin ja oman yksikkönsä maineesta
- puolueeton virkamies on
- oma-aloitteinen ja itsenäinen virkamies on

- luotettava virkamies on
- valmis virkamies on siirtymään tehtävästä toiseen
- virkamies sopeutuu työyksikköön tai ryhmään

*Täsmällisyyden* arvioinnissa otetaan huomioon, miten

- korkea virkamiehen etiikka on
- huolellinen virkamies on työssään
- hyvin virkamies noudattaa työaikoja ja muita työpaikan käyttäytymissääntöjä

*Johtamistaidon* arvioinnissa otetaan huomioon, miten

- esimies osaa ohjata ja johtaa ryhmää
- esimies saa ryhmänsä työt luistamaan
- tiimityöskentely on onnistunut
- esimies hallitsee yksikkönsä tavoitteiden asettamisen ja toteuttamisen
- mielellään hänen ryhmässään halutaan olla

Johtamistaito arvioidaan vain niiden esimiesten osalta, jotka käyvät tulos- ja kehityskeskustelut ja joilla on henkilöstöhallinnollisia esimiestehtäviä ja palkkavaltuudet.

### 3.3.6 Poliisipäälliköiden ja apulaispoliisipäälliköiden henkilökohtaisen suoritustason määrätymisperusteet

*Suoritustason arviointi tapahtuu siten, että kunkin seuraavassa esitettävän arviointikriteerin kohdalla mainittujen asioiden osalta arvioidaan kokonaisuutena, miten ne toimivat ja toteutuvat. Käytännön johtamiskokemus ja johtamiskoulutus otetaan huomioon sen mukaisesti, miten ne ovat toteutuneet ja vaikuttaneet johtamiseen käytännössä.*

*Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin osalta noudatetaan lisäksi palkkausjärjestelmää koskevan allekirjoituspöytäkirjan liitettä 2 arvioinnin kohteen, arviointiperiaatteiden ja arviointiasteikon osalta. Suoritusosan suuruus määräytyy palkkausjärjestelmäsopimuksen liitteen 2 esimiehiä koskevan taulukon mukaisesti.*

#### 1) Yksikön toimintaedellytysten turvaaminen

- yksikön visio, strategiat ja toimintasuunnitelmat
- toiminnan ja talouden yhteensovittaminen
- toimintaympäristön muutosten arviointi ja siitä johdetut toimen-

*piteet*

- materiaalistien resurssien turvaaminen
- henkilöstön rekrytointi
- resurssien kohdentaminen ja hallinta kokonaisuudessaan

## 2) Tehtäväjohtaminen

- yksikön toimintojen organisointi, johtamisjärjestelyt ja tehtävien vastuuttaminen
- toiminnan tuloksellisuus
- tulossuunnittelun toteutus ja sujuvuus
- toimintojen suuntaaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- toimintojen priorisointi toimintaympäristön muutosten, asetettujen tulostavoitteiden ja annettujen resurssien suhteessa
- toiminnan laillisuusvalvonta yksikön päällikkönä
- strateginen näkemyksellisyys ja kyky sen hyödyntämiseen johtamisessa

## 3) Henkilöjohtaminen

- henkilöstön työkykyisyyden ja työhyvinvoinnin edistäminen
- henkilöstön motivointi ja osaamisen hyödyntäminen
- tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus
- ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta
- koulutuksen suunnitelmallisuus
- yksikön sisäinen viestintä
- osallistumisjärjestelmien toimivuus

## 4) Ammatinhallinta ja itsensä kehittäminen

- käytännön johtamiskokemus poliisipäällikön, apulaispoliisipäällikön tai vastaavissa tehtävissä
- muu edelliseen rinnastettava käytännön johtamiskokemus
- johtamiskoulutuksen määrä
- ammatinhallinta perustehtävien suorittamisessa
- ammatinhallinta erityistehtävien suorittamisessa
- kehittymiskykyisyys
- osoitettu valmius ammattitaidon kehittämiseen

## 5) Yhteistoiminta

- yhteistyö muiden poliisiyksiköiden kanssa
- aktiivisuus yhteiskuntasuhteiden kehittämiseen
- sidosryhmäyhteistyö
- poikkihallinnollisen paikallisyhteistyön edistäminen
- ulkoisen viestinnän järjestäminen
- aktiivisuus henkilöstön yhteistyön kehittämiseen

### 3.3.7 Arviointiasteikko

Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnissa käytetään Weigh and See-järjestelmään perustuvaa arviointiasteikkoa, jotta arvoinnit saadaan mahdollisimman yhdenmukaisiksi eri arvioijien kesken. Arviointiasteikko on viisiportai



nen yhdestä viiteen kuitenkin siten, että arvioinnissa voidaan käyttää myös puolikkaita pisteitä.

Pisteet määritellään siten, että jos henkilö on arvioitavan tekijän suhteen

- |   |            |
|---|------------|
| – erinomainen - jopa ylittää odotukset<br>ylittää asetetut tavoitteet                     | 5 pistettä |
| – erittäin hyvä - täyttää odotukset<br>saavuttaa hyvin asetetut tavoitteet                | 4 pistettä |
| – hyvä, yleensä täyttää odotukset<br>hyväksyttävästi saavuttaa asetetut tavoitteet        | 3 pistettä |
| – tyydyttävä - täyttää juuri ja juuri odotukset<br>saavuttaa asetetut tavoitteet osittain | 2 pistettä |
| – epätyydyttävä - ei täytä odotuksia<br>työsuoritus ei vastaa asetettuja tavoitteita      | 1 piste    |

Henkilökohtaisen suoritustason arvioinnin perusteella määritetyt pisteet lasketaan yhteen ja näin saadun tuloksen perusteella määräytyy suoritusosan suuruus prosenttimääränä peruspalkasta (taulukko liitteenä). *Mikäli taulukossa ei ole erikseen määritelty suoritusosan prosenttimäärää tapauksissa, joissa yhteispistemäärä päättyy puolikkaaseen pisteeseen, määräytyy prosentti lähimmän alemman kokonaisen pistemäärän mukaisesti. Esimerkiksi esimiestehtävissä 18,5 pistettä muuntuu 14,00 %:ksi.*

Lähde: POLIISIN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ. SOVELTAMISOHJE. 31.12.2006 s.11-15.

## TURVALLISUUSORGANISAATIOIDEN SUORITUSARVIOINTIMITTARISTOT JA MITATTAVAT KOHTEET

PV		POLIISI	POLIISI JOHTO		RAJA
<b>Tuloksellisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulostavoitteiden saavuttaminen</li> <li>- Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö</li> <li>- Tehtävien itsenäinen hoitaminen</li> <li>- Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen</li> </ul>		<b>Ammatinhallinta</b>	<b>Yksikön toiminta- edellysten turvaaminen</b>		<b>Ammatinhallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitaitoisuus</li> <li>- Tiedon ja taidon syvyys/laajuus</li> <li>- Tehtävien itsenäinen hoito</li> <li>- Kielitaito (jos tehtävä edellyttää)</li> </ul>
<b>Ammatinhallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietotaidon laajuus/syvyys</li> <li>- Menetelmien, välineiden ja tekniikan hallinta</li> <li>- Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankoh- taistaminen nykyisessä tehtävässä</li> <li>- Toimintojen eri osa- aluiden tunteminen</li> </ul>		<b>Aikaansaavuus</b>	<b>Tehtäväjohtaminen</b>		<b>Tuloksellisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>- Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö</li> <li>-</li> </ul>
<b>Toimintatyöyhteisössä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky</li> <li>- Palautteeseen suhtautuminen</li> <li>- Ongelmien ja ristiriittailanteiden hallinta</li> <li>- Töiden järjestelykyky</li> </ul>		<b>Asiakasmyönteisyys/ yhteistyökyky</b>	<b>Henkilöjohtaminen</b>		<b>Laatu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huolellisuus ja virheiden analysointi</li> <li>- Työn laadukkuus</li> </ul>
		<b>Täsmällisyys</b>	<b>Ammatinhallinta</b>		<b>Toiminta työssä ja työyhteisössä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorovaikutus työyhteisön ulkopuolella</li> <li>- Yhteistyö työyhteisössä</li> <li>- Palautteeseen suhtautuminen</li> </ul>
		<b>Johtajuus (vain palkka- valtuudet omaavilta henkilöiltä)</b>	<b>Itsensä kehittämisen</b>		<b>Kehittymiskyky- ja halu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suhtautuminen uusiin tehtäviin ja osallistuminen työn kehittämiseen</li> <li>- Ammattitaidon ylläpito</li> </ul>
			<b>Yhteistoiminta</b>		<b>Johtamistaito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasapuolisuus ja luotettavuus</li> <li>- Motivointikyky</li> <li>- Töiden järjestely</li> <li>- Alaisista huolehtiminen</li> <li>- Päätöksenteko</li> </ul>

## TURVALLISUUSORGANISAAATIOIDEN SUORITUSARVIOINTIMITTARISTOT VERSUS TEORIA

Teoria		PV	Poliisi	Poliisijohto	Raja
<b>BSC</b>					
- TalousN		X	X	X	X
- AsiakasN			X	X	
- OppimisN		X		X	X
- ProsessiN				X	
<b>Navigator</b>					
-Taloudellinen pp		X	X	X	X
- Asiakas pp			X	X	
- Henkilöstö pp		X		X	X
- Prosessi pp				X	X
- Uudistumisen ja kehitymisen pp		X		X	X
<b>SINK (suorituskyvyn osa alueet)</b>					
- Tuloksellisuus		X	X	X	X
- Tehokkuus		X			X
- Laatu					X
- Kannattavuus					
- Tuottavuus					
- Työelämän laatu		X		X	X
- Uudistusten tekeminen		X		X	X
<b>TOISKALLIO (toimintakyvyn osa-alueet)</b>					
- Keskeisten tietojen hallinta		X	X	X	X
- Motivaatio					
- Toiminta työyhteisössä		X	X		X
- Henkisen paineen sieto					
- Tilannekokonaisuuksien tajuaaminen				X	
- Tavoitteiden yhteensovittaminen				X	
- Vastuuntunto				X	
- Luottamus itseän , tst-pariin, esimiehiin ja välineisiin					